Юлия КАССИЧ

# Персональный мастер

практическое пособие
для начинающих
менеджеров по персоналу

Юлия КАССИЧ

# ПЕРСОНАЛьный МАСТЕР

практическое пособие
для начинающих
менеджеров по персоналу




Консалтинговый Центр
«АЛЬТРА ДОННА»



Санкт-Петербург
2003

ББК 65.290-2
К 28

**Кассич Ю.В.** Персональный мастер. *Практическое пособие для начинающих менеджеров по персоналу.* – СПб.: Издательство ДЕАН, 2003. – 112 с.

Данная книга представляет собой практическое пособие для начинающих менеджеров по персоналу.

Книга построена в форме ответов на вопросы, наиболее часто возникающие в работе менеджера по персоналу. Она ориентирована максимально практически: изложены конкретные рекомендации и технология решения поставленных задач, предложены готовые методики, а также необходимые для работы бланки и схемы документов.

Такая форма книги позволяет менеджеру сделать ее настольной и время от времени возвращаться именно к тем вопросам, которые в данный момент для него наиболее актуальны.

В конце книги даны ссылки на базовую литературу по управлению персоналом, что позволит менеджеру в случае необходимости углубить свою теоретическую подготовку.



ISBN 5-93630-253-9

# Введение

Итак, вы решили пополнить славные ряды менеджеров по персоналу (или, как теперь принято говорить, HR-менеджеров[1])? Но вот маленькая неувязка – опыта работы пока нет, или он достаточно специфичен (например, только в рекрутинге или кадровом делопроизводстве) и работодатели не спешат приглашать вас на собеседование. Однако, как же приобрести этот самый опыт, ежели не работать по специальности? Замкнутый круг какой-то...

Но это только внешняя сторона медали. А внутренняя выглядит так: вас самих частенько гложет червь сомнения: «А смогу ли? А вдруг не получится? С чего начать?» И вы бежите в книжный магазин... Вынуждена вас сразу расстроить – практически все книги по управлению персоналом адресованы либо руководителям компаний, либо студентам вузов – и одинаково далеки от реальности менеджера по персоналу.

Вот так и возникла эта книга – как старт, с которого вы сможете начать свой успешный путь HR-менеджера, как шпаргалка, куда вы сможете первое время «подглядывать», получая ответы на самые насущные вопросы. А дальше... дорогу осилит идущий!

Ну, что ж, вперед!

---

[1] HR (Human Resources – *англ.*, человеческие ресурсы) – принятая аббревиатура для обозначения менеджера по персоналу.

# Глава первая
# Кто такой «менеджер по персоналу»?

• **Кто такой «менеджер по персоналу»?**

Полистав квалификационные справочники, вы найдете массу определений, однако давайте остановимся на одном, которое, на мой взгляд, очень точно отражает цель нашей работы:

*Менеджер по персоналу* – это специалист, который обеспечивает увеличение прибыльности предприятия за счет *максимально эффективного использования человеческих ресурсов.*

• **Зачем он нужен в компании?**

Многое уже понятно из самого определения, и все же поясним:

Как принято теперь писать в учебниках, никого уже не надо убеждать, что человеческие ресурсы являются самой большой ценностью организации. Можно иметь хорошую материальную и финансовую базу и довольно быстро придти к краху, не имея нужных сотрудников. Однако само по себе *наличие* даже очень грамотного специалиста в компании еще не гарантирует его высокой результативности. Вот тут-то и нужен менеджер по персоналу – сначала он, как старатель на золотых приисках, находит этих специалистов в лавине соискателей (причем, оценивая не только фактическую квалификацию, но потенциал будущего сотрудника), а затем тщательно продумывает и организует взаимовыгодное сотрудничество, исходя из интересов сотрудника и целей компании.

• **Какие задачи решает?**

Необходимо сразу оговориться, что круг ваших задач будет существенно зависеть от численности сотрудников компании (20 сотрудников или 200 – большая разница), от уровня ее развития, а также от величины отдела персонала (естественно, если он представлен 2, 3 и более сотрудниками, то задачи распределяются между всеми).

Возьмем для примера самую обычную, среднестатистическую компанию с численностью 50 человек. Как правило, в такой компании менеджер по персоналу представлен в одном лице. Чем же он занят? А вот чем:

1. Анализ потребности в персонале.
2. Подбор (поиск, оценка и отбор) персонала.

3. Адаптация новых сотрудников.

4. Мотивация персонала.

5. Оценка персонала.

6. Анализ потребности в обучении сотрудников, его организация (а иногда и проведение).

7. Оценка и оптимизация корпоративной культуры компании.

8. Формирование эффективных взаимоотношений в коллективе (в том числе, разумеется, и решение конфликтных ситуаций).

9. Кадровое делопроизводство.

Как видите, задач немало, все они требуют от менеджера максимального внимания и очень быстрого переключения. А ведь в сутках по-прежнему только 24 часа... Не пугайтесь заранее: грамотная организация своего рабочего времени и данное пособие помогут вам не утонуть в этом бушующем море.

• **Что должен знать и уметь?**

Звучит почти как в квалификационных требованиях, однако у нас нет задачи «отсева» негодных и неспособных. Этот список составлен на основе практического опыта и отражает те знания и умения, которые вам *реально* понадобятся в работе.

Знания и умения:

– Знание основ экономики (самое главное – принципы ведения бизнеса);

– Знание психологии, в первую очередь – психологии управления;

– Навыки сбора и анализа информации, в т.ч. обязательно хороший уровень владения ПК.

– Навыки публичных выступлений.

Ну, а это – желательные личностные качества:

– Активная жизненная позиция (HR-менеджер должен быть лидером);

– Эмпатия (способность почувствовать внутреннее состояние другого человека);

– Толерантность (терпимость и гибкость по отношению к людям и иным мнениям);

– Коммуникабельность (умение легко находить контакт с новыми людьми);

– Организованность (в т.ч. оперативность в решении поставленных задач);

– Стрессоустойчивость (умение управлять своими эмоциями);

– Аккуратность (внимание к деталям).

• **Как найти работу менеджера по персоналу?**

Современную ситуацию на рынке труда С.-Петербурга в отношении менеджеров по персоналу можно назвать довольно благоприятной. Если еще год назад необходимость в таком специалисте частенько приходилось доказывать, то сейчас ситуация изменилась. Многие работодатели уже внутренне готовы видеть такого сотрудника в своей компании. Однако если вы заглянете в газеты вакансий или на job-сайты в Интернете, то обнаружите, что вакансий «менеджер по персоналу» окажется примерно в 4 раза меньше, чем жаждущих соискателей. Как же так, спросите вы, где же обещанные готовые работодатели? Готовы-то готовы, скажу вам я, но не торопятся давать о себе знать. В первую очередь потому, что очень живуч стереотип – если зову специалиста, значит, сам не могу. Не каждый работодатель готов признать собственную некомпетентность в управлении. Вот и ищут менеджера в кругу знакомых, в крайнем случае – через кадровое агентство. Вторую разновидность «скрытых» работодателей составляют компании, в которых вопрос о менеджере по персоналу уже поднимался, о необходимости начать искать такого человека уже задумывались, но окончательного решения пока нет.

И в том, и в другом случае ваши активные действия могут значительно выделить вас на фоне остальных соискателей. Не ждите, когда работодатель объявится (тогда вы окажетесь всего лишь «одним из»). Ищите работодателя сами! Самый простой способ поиска (не в смысле – нетрудоемкий, а в смысле – прямой) – обзвонить компании с предложением своих услуг в качестве менеджера по персоналу.

Ваши задачи на собеседовании:

1. Показать работодателю, что вы понимаете, с какими трудностями он сталкивается в работе с персоналом;

2. Проявить свою готовность всячески помочь ему в решении этих проблем;

3. Сделать отсутствие опыта вашим козырем: ведь вы будете активным и старательным сотрудником не только потому, что вам платят зарплату, а в первую очередь потому, что сами хотите, чтобы начатое дело у вас получилось. С таким энтузиазмом, по сути, удвоенной мотивацией, можно горы свернуть. Вот и убедите в этом своего будущего начальника!

• **Сколько «стоит» такой менеджер?**

Заработная плата HR-менеджера, как любого специалиста, конечно, сильно зависит от величины компании, где он работает, его квалификации, выполняемых функций и т.д.

Однако некую статистику вывести все же возможно.

Так видят вашу зарплату *работодатели*:

| *$200* | *$201–300* | *$301–400* | *Свыше $400* |
|---|---|---|---|
| 20% | 10% | 15% | 55% |

А теперь посмотрите на *соискателей*:

| *$200* | *$201–300* | *$301–400* | *Свыше $400* |
|---|---|---|---|
| 20% | 40% | 16% | 24% |

Как видите, существует серьезное расхождение во взглядах на оплату.

Если провести более глубокий анализ (соотнося цифры с выполняемыми функциями), то можно сделать следующие выводы:

1. Несмотря на формальный перевес количества соискателей над числом вакансий (мы уже упоминали, что претендентов почти в 4 раза больше, чем нужно на рынке), реальной конкуренции среди специалистов практически нет:

20% соискателей предлагают только делопроизводство;

70% соискателей – делопроизводство и подбор персонала (именно эти претенденты в основном и образуют группу с желаемой оплатой до 300 долларов);

и лишь 10–15% соискателей готовы решать не только тактические, но и стратегические задачи (формирование корпоративной культуры, карьерное планирование и т.д.) и претендуют на большие суммы.

2. Спрос на делопроизводство и подбор персонала достаточно невелик, и работодатели не считают необходимым оплачивать эту работу дороже 200–300 долларов в месяц. Зато крайне востребованы хорошие специалисты, готовые взять на себя полную ответственность за систему управления в компании (им готовы платить свыше 600–700 долларов).

Одним словом, пришло время профессионалов. Становитесь ими!

И напоследок несколько слов о формировании собственного запроса к заработной плате.

Не забывайте, что не стоит отметать предложение только на основании не устроившей вас цифры – очень часто она взята «с потолка» и при личной встрече вы сможете убедить работодателя, что стоите больше. Кроме того, вы можете договориться о том, что данная зарплата устанавливается на испытательный срок и потом будет пересмотрена. Согласитесь, что руководитель покупает «кота в мешке», когда же он увидит вас в деле, многое станет проще.

• **Есть ли у HR-менеджера карьерные перспективы?**

Карьера менеджера по персоналу – вопрос особый. К сожалению, карьерной лестницы в управлении персоналом практически нет – вы начинаете с менеджера по персоналу (рекрутера, помощника менеджера), а заканчиваете директором по персоналу. Только в очень крупных компаниях эта лестница представлена несколькими ступеньками, но даже там ее реально можно пройти за 5 лет. В остальных же – через 1–2 года вас просто переименуют из менеджера в директора, а все останется по-прежнему.

Кроме того, хорошо построенная система управления персоналом делает со временем директора по персоналу совершенно не нужным – все и так функционирует. Поэтому многие специалисты, отработав несколько лет на позиции директора по персоналу (возможно даже в разных компаниях), уходят в «свободный полет» – занимаются управленческим консультированием, открывают консалтинговые центры и т.д.

Однако все это еще впереди. А пока...

*Поиск работы пришел к своему логическому концу – вы приняты! Самое главное здесь – «не выдыхать» (в смысле «уф, устроился!»). Максимальная собранность, целеустремленность и внимание ко всем деталям! Не забывайте: продать себя – не фокус (после 10 собеседований вы будете делать это почти профессионально). Теперь главное – вперед!*

• **Что нужно для обеспечения работы?**

– *Помещение.* Устраиваясь на работу, обязательно заранее выясните, в каких условиях вам предстоит работать. По роду своей деятельности вам часто придется проводить собеседования, телефонные и личные разговоры конфиденциального характера. Кроме того, у вас будут храниться личные дела сотрудников и другие важные документы. Совершенно излишне, чтобы вся эта информация стала достоянием общественности. Поэтому, в идеале, менеджеру по персоналу нужен отдельный кабинет (он может быть крошечным, но все же отдельным и иметь запирающуюся дверь). Если таких возможностей в компании нет (а это бывает нередко: аренда помещений – дело дорогое), то договоритесь использовать для таких целей более или менее свободные помещения, например, комнату для переговоров. Однако тогда необходимо отдельно позаботиться об установке пароля на ваш компьютер, а также о сейфе для хранения документов.

– *Стол с ящиками (или тумбочкой), шкаф (или полки), стул.*

– *Компьютер с выходом в Интернет и подключенным принтером (или выходом на сетевой принтер)* – вещь жизненно необходимая для менеджера по персоналу. Он понадобится вам не только

для оформления приказов и поиска сотрудников, но и может значительно облегчить ведение внутреннего учета и анализа изменений. При наличии в компании внутренней сети (Интранет) ее можно эффективно использовать для информирования сотрудников о происходящем. Одним словом, осваивайте разные возможности компьютера, и это сделает вашу работу значительно удобней.

– *Телефонный аппарат.* Является также вашим неотъемлемым рабочим инструментом. Телефонные переговоры (особенно в ситуации подбора персонала) будут занимать значительное количество времени, поэтому выделенный аппарат должен быть лично вашим (а не общим для всех в кабинете). Если вы часто отсутствуете за рабочим столом, есть смысл приобрести радиотелефон, по которому вы будете доступны в любом месте офиса. В ряде компаний службе персонала выделяется отдельный телефонный номер в связи со значительным потоком входящих звонков. В любом случае постарайтесь быть максимально доступным – это разрешит проблему последующего перезванивания и поиска нужных вам людей.

– *Канцелярские товары.*

Ежедневник. Заведите себе привычку никогда не ходить без ежедневника и ручки – это позволит вам не держать в голове массу нужных деталей. Сразу заносите их в ежедневник и отмечайте «галочкой» решенные вопросы.

Настенный (или настольный) календарь. Разместите его так, чтобы он всегда был в поле вашего зрения.

Блок бумаги для записей («кубарик»). Маленькие листочки удобны при ответе на телефонные звонки. Чтобы не запоминать имя звонящего, названия компаний и другую информацию, сразу записывайте ее на листке. Если проблема требует вашего внимания, после разговора перенесите информацию в ежедневник, если вопрос решился, – в корзину.

Большие папки (типа «Корона») со скоросшивателем. Очень удобно использовать их для архива ваших документов.

Тонкие папки-скоросшиватели пригодятся для текущей документации.

Файловые папки (прозрачные «файлы»).

Компьютерные дискеты. Не забывайте, что любые компьютеры однажды ломаются, поэтому заранее позаботьтесь о резервной копии наиболее важных документов на дискете.

Степлер/антистеплер, ручки, карандаши, линейка, ножницы, скотч, текстовые маркеры и т.д. (все, что использует в своей работе любой сотрудник офиса).

Корзина для бумаг. Часто одна из самых нужных вещей в офисе! Безжалостно расправляйтесь со всеми ненужными бумагами, иначе буквально через месяц вас погребет под ними.

• **Кому подчиняется менеджер по персоналу?**

Вопрос не праздный – от его решения будет зависеть ваша работа. Наиболее оптимально подчинение менеджера по персоналу непосредственно генеральному директору (президенту, одним словом, первому лицу компании). Любые другие варианты: подчинение заместителям, начальникам отделов – значительно затруднят многие ваши начинания. Именно руководитель должен сначала проникнуться необходимостью предлагаемых преобразований, тогда и сотрудники пойдут на это охотнее.

• **С чего начать работу в новой компании?**

1. Определение целей своей работы в компании.

Что-то будет сказано еще на собеседовании, однако необходимо еще раз вернуться к этому вопросу и подробно зафиксировать на бумаге:

– Цели вашей работы – результаты, которых от вас ждут.

– Задачи, которые необходимо решить (с указанием сроков).

– Критерии, по которым будет оценена ваша работа.

Этот документ не только значительно облегчит вам планирование вашей деятельности, но и позволит избежать дальнейших разногласий.

2. Знакомство с компанией: историей ее создания и развития, стратегическими и тактическими целями, позиционированием на рынке, структурой. Эту информацию можно получить, расспросив подробно своего руководителя (кстати, заработав на этом еще несколько призовых очков, – всякому руководителю приятно внимание к его «детищу»).

3. Знакомство с сотрудниками. Для начала ознакомьтесь с личными делами (если они есть) каждого сотрудника. По поводу каждого выпишите какую-либо интересную информацию: это может быть чем угодно – от пройденных курсов игры на гобое до наличия пятерых детей. Затем приступайте к знакомству.

Начните с руководителей отделов: пригласив их к себе в кабинет на чашку кофе, расскажите им о своих задачах в компании и выясните, чем занимаются они. Расспросите о проблемах, которые они видят в своем отделе и компании в целом. Эта бесценная беседа позволит вам наладить необходимые контакты, а также сразу получить представление о состоянии дел в компании.

Затем переходите к рядовым сотрудникам. Конечно, если численность компании велика, то это будет довольно сложно, однако постарайтесь хотя бы 5 минут уделить каждому. Такие знакомства лучше проводить на рабочем месте сотрудника – заодно вы побываете в каждом закоулке офиса, склада, магазина и будете иметь полную картину. Основная задача этих встреч – разъяснение всем сотрудникам компании ваших задач, а также тех вопросов и проблем, за решением которых можно обращаться именно к вам.

После этого «марш-броска» еще раз прочтите свои цели и задачи – возможно, они потребуют некоторой корректировки в связи с полученной вами информацией «на местах».

# Глава вторая
# Подбор персонала

- Кто за что отвечает?

*Подбор персонала (рекрутинг)* – одна из первых (а иногда и основных) задач, которую поставят перед вами. (Именно постоянная нехватка сотрудников заставляет многих руководителей задуматься о поиске менеджера по персоналу.) Первое, что необходимо сделать при решении этого вопроса, – определить зоны ответственности.

Менеджер по персоналу отвечает за:

– количество потенциальных кандидатов (конечно, в первую очередь здесь важно установить минимальную планку);

– оценку кандидата с точки зрения его соответствия формальным критериям отбора, корпоративной культуре компании, а также возможности его эффективного взаимодействия с начальником отдела;

– своевременное предоставление руководителю информации о возникших проблемах поиска и внесение предложений по их решению;

– затраты на подбор персонала.

Совместно с начальником отдела менеджер по персоналу несет ответственность за:

– адекватность выдвинутых при подборе критериев;

– выполнение сроков подбора;

– адаптацию нового сотрудника;

– оценку сотрудника в период испытательного срока и принятие решения о его постоянном трудоустройстве или увольнении.

Начальник отдела самостоятельно несет ответственность за:

– оценку профессиональных качеств кандидата (необходимых знаний, умений и навыков).

Четко определив зоны ответственности, обсудив их с руководителем и начальником отдела, приступаем к поиску.

- С чего начать поиск новых сотрудников?

Прежде всего, подробно расспросите начальника отдела о том, а какие, собственно, функции будет выполнять искомый сотрудник. Только досконально зная это, мы сможем сформулировать адекват-

ные критерии для отбора кандидатов. В противном случае вы рискуете потратить массу времени на «отсев» лишних кандидатов (если наши требования сформулированы слишком широко – «ж/м, 20–40 лет, образование и опыт работы не имеют значения») или же остаться без кандидатов вовсе (когда наши требования неоправданно «сужены» – «муж., 22 лет, выпускник СПбГУ, опыт работы не менее 5 лет, проживание в районе м. «Ладожская»).

При определении критериев отбора можно учитывать следующие факторы:

– *пол*;

– *возраст* (нижнюю и/или верхнюю границу);

– *образование* (среднее, средне-специальное, высшее, неполное высшее – студент, если важно – специальность, названия приоритетных для вас вузов, дополнительное образование – курсы, тренинги и т.д.);

– *опыт работы* (количество лет – общий трудовой стаж, стаж по специальности, работа в определенных должностях и компаниях);

– *профессиональные навыки* (этот пункт является самым главным – четко определитесь, что сотрудник должен иметь уже на «входе», а каким навыкам вы готовы обучить его на рабочем месте);

– *специальные навыки* (знание ПК, владение иностранными языками, наличие водительских прав, стаж вождения и т.д.);

– *психологические характеристики* (как указывалось выше, эти качества формулируются вами лично на основании существующей корпоративной культуры и стиля управления начальника отдела). Не забудьте – выдвигая ту или иную психологическую характеристику, заранее подумайте, как вы будете оценивать ее наличие/отсутствие у кандидатов!

В зависимости от специфики вакансии могут быть добавлены другие (любые важные для вас) критерии.

Все выделенные критерии мы обязательно ранжируем, выделяя:

– «необходимые» (т.е. те, без которых мы кандидата не будем даже рассматривать) – еще раз оговорюсь: к введению таких ограничений отнеситесь особенно внимательно!

– «желательные» (т.е. те, которые будут преимуществом кандидата перед другими соискателями).

Сформулировав требования к кандидатам, приступайте к описанию условий работы:

а) рабочее место (где конкретно предстоит работать сотруднику – офис, склад, магазин, «в полях»);

б) график работы;

в) система оплаты труда (критерии оценки работы сотрудника плюс условия оплаты: оклад, премия и т.д.);

г) социальный пакет – питание, больничный, отпуск и др.;

д) специфика оформления трудовых отношений: трудовая книжка, трудовой договор, без официального оформления, оформление после испытательного срока, материальная ответственность и т.д.;

е) продолжительность испытательного срока;

ж) обязательное обучение или стажировка (если это необходимо), условия оплаты в этот период;

з) перспективы карьерного роста.

Часть этих условий будут специальными для данной вакансии, часть – распространяться на всех сотрудников компании. Со временем все эти условия, а особенно общие, вы будете знать наизусть, однако пока вы только начинаете, рекомендую все тщательно записывать.

Итогом определения требований к кандидатам и условий работы становится заполнение «Заявки на подбор персонала» (см. *Приложения*).

Такой документ позволит вам не держать все требования и условия в голове (что, согласитесь, при нескольких вакансиях и массе другой работы довольно проблематично) и облегчит оценку каждого кандидата. Обязательно подпишите у начальника отдела эту Заявку и оставьте ему один экземпляр. Это позволит избежать любых дальнейших разногласий и вернуться к пересмотру требований и условий в случае проблем с подбором.

- Как определять сроки подбора?

Сроки подбора персонала – вещь очень тонкая и зависящая от множества факторов (ситуации на рынке труда, распространенности профессии, конкурентоспособности предлагаемых условий, временных и финансовых возможностей и многого другого). Реально на подбор может уйти от получаса до полугода работы. Конечно, это нужно помнить, однако подбор, как любую деятельность, нельзя пускать на самотек, поэтому необходимы конкретные сроки.

В принципе, подбор персонала может быть двух видов:

– *плановый*

О плановом подборе можно говорить только при наличии своевременного анализа ситуации, учета возможных тенденций и оценки перспективной потребности в персонале. Все эти функции входят в непосредственные задачи менеджера по персоналу. Более подробно мы поговорим об этом чуть позже.

В ситуации планового подбора сроки исчисляются месяцами.

– *внеплановый*

Внеплановый подбор – любые ситуации, когда возможная потребность в сотрудниках не оценена заранее, оценена неверно или произошли существенные изменения обстоятельств. В этой ситуации подбор сотрудника занимает до 2–3 недель.

Крайним вариантом этого случая является экстренный подбор (ситуация, когда сотрудник нужен был «вчера», в крайнем случае, завтра).

Менеджер по персоналу, конечно, не фокусник, однако значительно снизить время на подбор можно, используя наиболее эффективные для каждой ситуации способы поиска.

- Какие существуют источники поиска кандидатов?

Существует масса возможностей для поиска потенциальных кандидатов, однако, как уже было сказано выше, каждый из них имеет определенную «зону действия» и влечет за собой те или иные расходы. Профессионализм менеджера по персоналу определяется не только скоростью работы, но и оптимальным соотношением этой скорости с затратами. Конечно, ища курьера, можно заказать рекламный ролик на ОРТ, однако, боюсь, этот сотрудник покажется вам «золотым», или, например, разместить объявление о поиске уборщицы в Интернете – годами будете ждать результата...

Именно поэтому, прежде чем бросаться в омут подбора, внимательно оцените все возможности.

Итак:

I. Внутренние источники подбора:

*а. Кадровый резерв*

В дальнейшем вы разработаете систему кадрового планирования (о которой также мы еще поговорим), и информация о потенциальных перемещениях будет у вас заранее. Пока же еще раз пролистайте личные дела, вспомните беседы с сотрудниками, переговорите еще раз с начальником отдела и подумайте, нельзя ли кого-то из уже работающих сотрудников предложить на эту вакансию.

Этот подход имеет ряд существенных преимуществ:

– значительно снижаются затраты на подбор и адаптацию персонала;

– внутренний карьерный рост является мощным мотивирующим фактором;

– в ходе таких перестановок обычно освобождаются должности, требующие меньшей квалификации, куда зачастую найти сотрудника гораздо проще.

*б. Сотрудники-рекрутеры*

Даже если внутренних резервов у вас не оказалось, обязательно сообщите всем сотрудникам компании об открытой вакансии и предложите им поискать такого человека среди своих знакомых. Особенно внимательно отнеситесь к сотрудникам, работающим внутри того же отдела, и к тем, кто когда-либо занимал эту должность. Про-

фессионалы часто поддерживают контакты между собой, даже сменив несколько мест работы.

Плюсом этого способа также является очевидная экономия средств. Однако сразу хочу вас предостеречь от создания на работе дружеской «тусовки», поэтому заранее предупредите своих «рекрутеров», что их кандидаты будут рассматриваться «на общих основаниях».

II. Внешние источники подбора:

*а. Газеты и журналы*

Один из наиболее популярных источников поиска кандидатов.

Размещая объявление, прежде всего, как следует продумайте текст, затем выберите газету или журнал, наиболее подходящую рубрику и форму размещения (строчное или модульное).

Из специализированных газет, посвященных работе, в С.-Петербурге пользуются наибольшей популярностью «Вакансия», «Работа для Вас» и «Профессия». Стоимость рекламных объявлений в этих газетах варьируется от 30–50 рублей (за строчное объявление) до нескольких тысяч – за модуль на первой странице.

С помощью этих и других job-газет вы можете не только размещать информацию о своих вакансиях, но и выбирать нужных кандидатов, используя опубликованные резюме.

Кроме специализированных, объявления о работе печатают и многие другие издания. Их плюсом часто является бесплатное распространение, однако это значительно увеличивает стоимость объявления, а также сужает контингент потенциальных кандидатов.

Особо отметим профессиональные и отраслевые газеты и журналы, в которых вы также можете разместить свое объявление. Важным фактором здесь является то, что такие издания (например, журнал «Бухгалтерский вестник» или газету «Новости нефтеперерабатывающей промышленности») читают только специалисты в этой области и ваше объявление окажется максимально «прицельным».

*б. Интернет*

Последние годы Интернет прочно занял свое место среди источников информации, поэтому своим вниманием он не мог обойти и рынок труда. Как и в специализированных газетах, на job-сайтах вы можете не только разместить свою информацию, но и найти резюме подходящих для вас кандидатов. Однако возможности Интернета гораздо шире:

– вы можете задавать критерии для поиска кандидатов (а стало быть, экономить время на их отборе «вручную»);

– на многих сайтах работает система подписки на резюме (по заданным критериям вы получаете резюме подходящих соискателей по e-mail);

– указав свой электронный адрес с просьбой высылать резюме, вы сэкономите время, проведя первичный «отсев» кандидатов по формальным характеристикам.

Если ваша компания уже обзавелась собственным *сайтом*, также задействуйте его в поиске персонала, разместив там всю необходимую информацию.

Одним словом, Интернет надо использовать максимально: при относительно небольших затратах на его содержание вы получите массу нужной информации.

*в. Кадровые агентства*

Это компании, основной задачей которых является подбор персонала для работодателей. По самым скромным подсчетам, в Петербурге наберется не меньше 30 подобных организаций. Часть из них имеют определенную специализацию (например, подбирают только IT-специалистов[2]), основная же часть работает под «клиента» (Нужен краснодеревщик? «Будем искать!»). Стоимость услуг кадрового агентства существенно зависит от его величины, от специфики вакансии (чем реже встречается, тем дороже), от уровня заработной платы искомого сотрудника – в среднем 1–3 месячных оклада.

С одной стороны, кадровые агентства значительно облегчают жизнь HR-а, с другой – кошелек работодателя. Более того, далеко не каждый руководитель готов платить и вам, и агентству (он вас и взял в первую очередь потому, что расходы на услуги кадрового агентства превысили вашу зарплату). Однако в ситуации, когда вам будет необходимо найти очень высококлассного специалиста или руководителя, эти расходы вполне оправдают себя.

Перечень кадровых агентств с их координатами публикуется в газетах о работе. Также эту информацию вы сможете получить через поисковые системы в Интернете.

*г. Агентства по трудоустройству, биржи труда*

Это компании, в задачи которых входит трудоустройство соискателей. Для вас, соответственно, эти услуги будут бесплатными.

Однако истинных агентств по трудоустройству в Петербурге немного. Основная масса занимается информационными услугами – не ищет работу соискателю, а просто предоставляет ему список вакансий.

Сотрудничество и с теми, и с другими может принести вам пользу. Не стоит надеяться найти через такие организации хороших специалистов, а вот неквалифицированный/малоквалифицированный персонал надо искать именно так.

---

[2] IT (Information Technology – англ., информационные технологии) – специалист по информационным технологиям.

Информацию о таких агентствах вы также при необходимости найдете в газетах. Лучше всего выбрать сразу несколько агентств и, позвонив туда, рассказать о появившейся у вас вакансии.

*д. Head-hunting («Охота за головами»)*

Этот способ можно назвать «высшим пилотажем» рекрутинга. Основная идея сводится к тому, что вы должны хорошо ориентироваться в персонале конкурирующих фирм, да и просто фирм-соседей, и в случае необходимости (или благоприятной ситуации – например, вам стало известно, что человек планирует уйти) пытаться «переманивать» суперспециалиста в свою компанию. Реально head-hunting у нас принят практически только на уровне руководящих специалистов (например, коммерческих или финансовых директоров). Однако из этой технологии вы и для себя можете извлечь полезное зерно: например, можно познакомиться с менеджерами по персоналу соседних компаний или компаний-партнеров и «держать руку на пульсе».

*е. Взаимодействие с институтами, курсами и т.д.*

Эта технология особенно хороша, если вы готовы брать к себе специалистов обученных, но не имеющих реального опыта работы.

Выберите те вузы, выпускники которых для вас наиболее перспективны, и договоритесь поприсутствовать на Дне выпускника или просто организуйте в институте небольшую презентацию вашей компании.

Кроме того, существует полезная практика приглашения студентов на стажировку. Это не только обеспечит вам в нужный момент бесплатные руки, но и позволит посмотреть на этих будущих специалистов в деле.

*ж. Реклама в офисе/на улицах*

Если уж мы говорим об использовании всех возможностей, то не забывайте, что ваш офис или магазин также могут посещать потенциальные кандидаты на работу (партнеры, покупатели, сотрудники обслуживающих компаний и т.д.). Если вы не хотите афишировать свои потребности в персонале и размещать объявление на дверях офиса, то просто заведите себе привычку рассматривать каждого человека, с которым вы общаетесь, как потенциального сотрудника: налаживайте контакты, расспрашивайте о работе и дальнейших планах и т.д.

Если вы ищете малоквалифицированных сотрудников (уборщицу, сторожа и т.д.), расклейте объявления на ближайших улицах: в этой ситуации даже не слишком конкурентная зарплата не будет вашим минусом – человек сэкономит на проезде.

*з. Телевидение и радио*

Нет-нет, я вовсе не издеваюсь... Телевидение тоже можно использовать. В первую очередь, местные кабельные каналы. Реклама там на

порядок дешевле, чем на центральных каналах, да и результативность такой рекламы гораздо выше (ведь ее смотрят именно жители нужного вам района). То же можно сказать и о местных радиокомпаниях.

Эти источники поиска выходят на первый план, когда вам необходимо найти сотрудников для работы в пригороде: не каждый житель Петербурга готов ездить на работу в Пушкин, Колпино или Сестрорецк, для местных же жителей ваше предложение будет очень актуально.

*и. Собственная база данных*

Ну и, наконец, последнее: никогда не выкидывайте информацию о кандидате, даже если он не прошел у вас конкурсный отбор. Ситуация меняется, когда-то вам может понадобиться и его квалификация. Вы можете сказать: завтра он уже найдет работу и перестанет быть соискателем. Да, это так, но и у него ситуация меняется: завтра нашел, через 3 месяца уволился, или, например, ваше предложение покажется ему более привлекательным, чем имеющаяся работа. Поэтому рекомендую вам вести собственную базу данных на всех (!), кто когда-либо проходил через ваши руки. Конечно, удобнее всего делать это в компьютере, но если у вас не хватает времени на перенос информации из анкет в базу, просто ведите архив, сортируя анкеты и резюме по профессиям. Кроме того, обязательно отмечайте там «черный список»: тех людей, с которыми у компании уже были какие-либо неприятные инциденты.

А теперь еще раз вернитесь к вашей вакансии и выберите наиболее эффективный для нее способ поиска кандидатов. Старайтесь использовать несколько различных источников и ведите внутренний учет (просто спрашивайте кандидатов, где они узнали о вашей вакансии). Через некоторое время у вас уже появится собственное представление, как и где искать специалистов для вашей компании. Если же говорить об основном принципе, то он звучит так: чем более «узкого» специалиста вы ищете, тем более «точечной» должна быть ваша реклама. И если для поиска продавца достаточно дать объявление в газете, то способы поиска вакуумщика стоит серьезно обдумать.

- **Как писать рекламные объявления?**

Грамотно написанное объявление решает половину дела: оно привлекает нужных вам людей и отпугивает ненужных.

Основой для объявления может послужить Заявка на подбор персонала.

*Объявление должно содержать*:

– Название компании (если оно «на слуху» и будет вашим преимуществом) или область вашей деятельности;

– Название вакантной должности;

– Требования к кандидатам (кроме формальных требований, здесь можно указать и психологические характеристики; причем не важно, есть ли они у кандидата на самом деле: придут только те, кто считает, что есть, а это уже немало);

– Основные условия работы. Здесь важно: место работы (особенно если это где-то далеко от метро или в пригороде), график работы (кроме случаев, когда он стандартный), средний уровень оплаты (не стоит расписывать всю систему, но если это не оклад, укажите принцип начисления – например, процент от оборота, в среднем 7–9 т.р.);

– Контактную информацию: телефон, факс, e-mail, контактное лицо (нет ничего хуже, чем позвонить в безымянную контору непонятно кому и долго выяснять, с кем можно поговорить о работе);

– Если первичный отбор будет вестись по резюме, не тратьте свое время на объяснение этого каждому позвонившему – сразу укажите это в объявлении, оставив только факс или e-mail.

При размещении информации в Интернете вы гораздо меньше ограничены в объеме, поэтому после названия должности кратко опишите функции, которые будет выполнять искомый сотрудник. Не бойтесь, что чем больше вы написали, тем более сузился круг потенциальных кандидатов. Это действительно так! Но ведь если ваши требования адекватны и вам действительно нужен именно такой человек, то, не указав всего этого, вы просто потратите уйму времени на бесполезные разговоры с неподходящими соискателями. Если объявление не дает результатов, лучше обдумайте дополнительные источники поиска. Если и это не работает, пересмотрите еще раз свои требования к соискателям.

- **Как решить проблему бесконечных телефонных разговоров с кандидатами?**

Многие менеджеры по персоналу сталкиваются с проблемой постоянной необходимости самим звонить кандидатам. Это занимает огромное количество рабочего времени и плавно перетекает в ежевечернее «сидение на телефоне» (в то время, когда большинство людей уже дома и шансы дозвониться гораздо выше). Даже если не брать в расчет нерабочее время (хотя эффективная работа требует соответствующего отдыха), тратить 2–3 часа в день на дозвон до нужных людей – непозволительная роскошь для менеджера по персоналу.

Эту проблему можно решить так:

1. Размещая объявление с просьбой прислать резюме, укажите, что соискатель может перезвонить на следующий день и узнать результаты рассмотрения своей кандидатуры. Человек будет заинтересован и дозвонится до вас во что бы то ни стало. Тем, кто вам не

интересен, вы кратко откажете, с остальными договоритесь о времени собеседования.

2. Используйте для связи e-mail: напишите кандидату, когда вы его готовы принять и предложите перезвонить, если это время его не устраивает.

3. Используйте сотовую связь: многие кандидаты указывают свой мобильный телефон – не стоит использовать его для продолжительных разговоров, однако договориться о собеседовании или времени звонка вполне возможно.

4. После собеседования договаривайтесь с кандидатом о его контрольном звонке для выяснения результатов.

Все эти способы освободят массу вашего времени, однако помните, что они будут работать, только если вы всегда около телефона.

- **Как анализировать резюме?**

*Резюме* (краткая трудовая биография) – вещь очень полезная во многих отношениях. Даже если со временем в вашей компании будет разработана специальная *Анкета кандидата* (образец такой анкеты см. в *Приложениях*), все равно просите кандидатов высылать вам резюме – вы будете иметь массу нужной информации о человеке еще задолго до того, как он «предстанет пред ваши очи».

Стандартно резюме содержит следующие пункты:

– Ф.И.О.

– Искомую должность.

– Возраст.

– Образование.

– Опыт работы.

– Профессиональные навыки.

– Дополнительные навыки (ПК, иностранные языки и т.д.).

– Контактную информацию.

Оценивая резюме, обратите внимание на следующие моменты:

<u>Объем резюме</u>. Сколько бы ни писали инструкции для соискателей, всегда найдутся желающие прислать вам «трактат о душе» на трех страницах. Чаще всего это показатель того, что автор не умеет кратко изложить свои мысли или его реальный опыт настолько мал, что он начинает расписывать его в немыслимых подробностях.

<u>Грамотность</u>. Количество ошибок на одну страницу иногда поражает воображение! Конечно, это могут быть и опечатки, но это лишний раз укажет вам на невнимательность автора.

<u>Указанная информация</u>. Особенный интерес для вас представляет описание профессиональных навыков. Помните, что кандидат может ровно столько, сколько написал: даже если он преувеличил свой профессионализм, это значит, что он уже чувствует в себе силы

осуществлять эту деятельность и у него все получится. Если же какие-то функции не указаны, не думайте, что человек забыл их указать. Это значит, что таких навыков у него действительно нет или он не уверен в собственных силах (что практически одно и то же).

Давайте вспомним, что одна из наших задач – оценка соответствия кандидата формальным критериям отбора. Большую часть нужной информации мы можем получить уже на уровне оценки резюме. Конечно, нам предстоит уточнить некоторые детали, поэтому, приняв решение пригласить соискателя на собеседование, сразу пометьте свои вопросы на полях резюме.

- Как подготовиться к собеседованию?

*Собеседование* (личная беседа с соискателем) по праву признана главным инструментом оценки потенциального сотрудника. Приобретя навык проведения собеседований, вы сэкономите массу времени и сил за счет отказа от трудоемких психологических тестов и других методик оценки.

Итак, наша главная задача на собеседовании – оценить, что перед нами за человек и насколько он способен «влиться» в работу компании (разделяет ее ценности, признает цели и т.д.; то, что можно обозначить как соответствие корпоративной культуре компании). Сюда же мы отнесем возможность эффективного взаимодействия сотрудника с начальником отдела.

Вспомним, что, выделяя необходимые психологические (личностные) особенности кандидатов в качестве критериев отбора, мы уже задумывались, а как, собственно, мы будем их оценивать. Теперь настала пора поговорить об этом подробнее.

Для начала выпишите все качества, которые вы хотели бы видеть в кандидате. Пусть это, например, будут:

– приоритет работы над личной жизнью;

– стремление к профессиональному развитию и карьерному росту;

– ответственность;

– стрессоустойчивость.

1. Конечно, можно спросить об этих качествах напрямую (кстати, это очень распространенная технология). Только уж доведите ее до конца: не удовлетворяйтесь ответом «да-нет», а выясните, почему человек так считает, попросите описать конкретную ситуацию, где это качество проявилось. Поскольку изначально вы не объяснили ему, как вы понимаете, например, «ответственность», он опишет как понимает ее сам.

Например: «Я считаю себя очень ответственным, потому что если мне что-то поручают, то я выполню это, чего бы мне это ни стоило». *Это скорее исполнительность. Кроме того, сразу обращает на себя*

*внимание «чего бы мне это ни стоило» – это может быть показателем негибкости, стереотипности мышления, отказа от собственных интересов.*

Или *стрессоустойчивость*: «Я стрессоустойчивая, потому что иногда клиенты меня раздражают, но я сдерживаюсь и никогда не позволяю себе ругаться с ними; дома я в таких ситуациях бью посуду». *Здесь важно, что мы понимаем под стрессоустойчивостью – умение не «впадать» в стресс или не проявлять собственных негативных эмоций. Данный кандидат, возможно, умеет себя сдерживать, однако испытывает сильнейший стресс от того, что не имеет возможности «выплеснуть» эмоции. Довольно опасный вариант – «где тонко, там и рвется».*

2. Кроме прямых вопросов, можно использовать «окольные» пути.

Например, *систему ценностей* (а, соответственно, и приоритеты будущего сотрудника) можно выяснить, предложив кандидату проранжировать по степени важности (от 1 до 9) для себя такие понятия, как «семья», «учеба», «работа», «деньги», «любовь», «здоровье», «самообразование», «спорт», «развлечения». *Обратите внимание на первые 3 места: это наиболее важные факторы в жизни человека. Попала ли в эту тройку работа? Если нет, то какое место она занимает? Какие факторы оказались важнее работы? Именно они будут существенно влиять на работоспособность данного сотрудника. Нередки ситуации, когда «ниже» работы оказываются только самообразование и спорт... Вторым по важности является фактор «деньги»: особенно внимательно анализируйте его при подборе сотрудников, связанных с продажами, – если деньги не существенны для человека, он никогда не сможет принести компании прибыль.*

*Профессиональные устремления* (если они есть) можно выяснить, задав кандидату вопрос о том, кем он видит себя через 5 или 10 лет. Здесь важно:

– есть ли у человека какие-то представления о будущем или он «плывет по течению»;

– связаны ли планы на будущее с работой (бывают варианты, когда самой большой целью является эмиграция в Канаду или замужество, чтобы иметь возможность не работать);

– планирует ли кандидат достигать желаемого, как он представляет пути достижения, или все это на уровне мечты;

– насколько предложенная вами работа «вписывается» в жизненные планы сотрудника и т.д.

*Стрессоустойчивость и способы реагирования на проблему* можно оценить, например, внезапно попросив кандидата умножить 345 на 58. Человек отреагирует именно так, как делает это в жизни:

– замолчит (*кандидата пугают любые возможные проблемы, вместо поиска решения он будет переживать собственную некомпетентность);*

– начнет ругаться *(вина за собственную некомпетентность переносится таким сотрудником на других);*

– попытается нервно умножать в столбик *(вариант лучше предыдущих – человек пытается найти выход, однако вместо поиска оптимального решения использует шаблоны);*

– спокойно скажет, что он не готов и должен подумать, либо молча достанет калькулятор и умножит *(человек воспринимает проблему без эмоционального реагирования, просто как задачу, требующую решения; вместо переживаний ищет выход – наиболее оптимальный вариант, особенно для будущих руководителей).*

И т.д. и т.п. Главное, подумайте, как в жизни проявляются те качества, которые вы хотите оценить, и придумайте адекватные вопросы. Чем менее стандартны они будут, тем ближе к истине будет полученная вами информация.

Все эти вопросы вы можете задавать устно, и тогда вам достаточно для собеседования одного резюме, но чаще их вносят в *Анкету для кандидатов* (это позволяет иметь всю нужную информацию о каждом соискателе вне зависимости от качества написания резюме).

- **Как проводить собеседование?**

Формальной «канвой» беседы будут те самые уточняющие вопросы, которые мы отметили на полях резюме. Что касается самой технологии проведения собеседования, то нет двух человек, которые бы делали это одинаково: одни очень строги и в основном молчат, предоставляя кандидату самому «выкручиваться», другие – создают ситуацию почти что дружеской беседы, третьи «засыпают» кандидата вопросами, придираясь к каждой детали. Как это будете делать вы, во многом зависит от особенностей вашей личности. Попробуйте разные варианты и выберите тот, который близок именно вам.

Лично мне импонирует «дружеская беседа»: я не считаю, что стресс – хорошая почва для поиска возможных вариантов сотрудничества, поэтому и не стремлюсь показать соискателю «кто есть кто». Изначально налаживаю контакт. Проще всего это сделать, используя любые «неофициальные» вопросы (например: «Какая у вас интересная фамилия!», «Ой, как вы далеко живете!», «Легко ли вы нас нашли?» и т.д. – в резюме всегда есть за что «зацепиться»). Потом прошу человека рассказать о себе, по ходу уточняю интересующие меня детали. Конечно, что и как он будет рассказывать, очень важно, и все нужные моменты (как положительные, так и отрицательные) я подмечаю. Но –

никакой критики! Еще раз повторюсь – у меня нет задачи доказать ему, что он плохой сотрудник. Поэтому буквально через 5 минут человек расслабляется и перестает выдавать «правильные» ответы. Иногда уже в конце собеседования я говорю кандидату, что он нам не подходит, но мы все равно всегда расстаемся без негативных эмоций.

Однако еще раз оговорюсь, что манера проведения собеседования – дело сугубо личное, и если вы добиваетесь нужных результатов другими способами, значит они для вас правильные.

- **Нужны ли тесты при отборе кандидатов?**

Проблема использования психологических тестов при подборе персонала довольно давно обсуждается в профессиональных кругах. Более того, возможности их применения регламентированы даже в КЗоТе *(Кодекс законов о труде)*. Однако нас сейчас интересует не правовой аспект, а функциональный. В принципе, никто не против использования тестовых методик, проблема в другом: существующие в настоящий момент тесты не соответствуют потребностям менеджмента персонала, а использование общепсихологических тестов не оправдывает себя, в первую очередь по временным затратам (для примера, проведение и анализ результатов *теста диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса* занимает около 20–25 минут, а методика *ценностных ориентаций М. Рокича* – не менее часа). В ситуации, когда менеджер по персоналу вынужден проводить по 5–8 собеседований в день, такие затраты просто нереальны. Уже не говоря о том, что ту же информацию можно получить на собеседовании за 1–2 минуты.

Если же говорить об оценке профессиональных качеств, то здесь дела с тестами обстоят еще хуже. Поэтому в активную практику вошли пробные задания (например, предложите человеку решить реальную проблему, которая сейчас существует в компании или была недавно решена; ход его мыслей и предлагаемые варианты скажут вам о кандидате много больше любых тестов) и/или кратковременные стажировки на рабочем месте (сотрудник выходит на работу на 1 день и выполняет реальные функции).

- **Надо ли проверять предоставляемые кандидатами данные и рекомендации?**

Многие работодатели стремятся себя обезопасить, запрашивая рекомендации на каждого кандидата и выясняя, где и когда он действительно работал. Эта традиция, широко применяемая в Америке, Великобритании и Японии, в нашей стране приобрела довольно абсурдный оттенок.

В ситуации, когда любой диплом, трудовую книжку, да и рекомендацию можно купить в переходе метро, половина страны работает, не оформляя трудовых отношений, фирмы появляются и исчезают со скоростью света, всерьез относиться к подобным бумажкам как-то даже несолидно. Да и рекомендовать вам того или иного человека может только тот, *кому вы сами доверяете*, поэтому довольно странно выглядит менеджер по персоналу, звонящий в некую компанию с вопросом: «Работал ли у вас Петров и как он себя проявил?». А почему вы поверите этому неизвестному рекомендателю больше, чем самому кандидату?

Поэтому, на мой взгляд, реальная проверка кандидатов возможна только в компаниях, где существует служба безопасности. Но даже эта структура сможет узнать для вас только наличие у кандидата уголовного прошлого, но не его профессиональные качества.

Кстати, именно этот нюанс провоцирует на значительное сокращение формальных требований к кандидатам (таких как образование, опыт работы и т.д.) и особое внимание к профессиональным навыкам.

- **Кто принимает окончательное решение о приеме кандидата?**

Отсмотрев кандидатов и выбрав наиболее перспективных (не забывайте о количестве: 1–2 соискателя не дают возможности выбрать, 10 говорят о том, что вы свою работу проделали плохо; оптимальная цифра – 5), ознакомьте начальника с анкетами и дайте каждому соискателю небольшую характеристику, указав, что вы считаете его сильными сторонами, а что – слабыми. Если есть такая возможность, соберите всех кандидатов в один день и постарайтесь поприсутствовать на всех собеседованиях. По «горячим следам» обсудите с начальником отдела каждого соискателя, запишите все замечания. На этом лучше остановиться и взять тайм-аут на размышления. На следующий день, еще раз все тщательно взвесив, принимайте решение.

В ряде компаний (особенно небольших) принято согласовывать прием любого кандидата и с руководителем компании. Несмотря на то, что в данном случае речь идет о неэффективной системе управления, не спешите менять все сразу. Просто заранее уточните: речь идет просто о знакомстве руководителя с новым сотрудником (такое тоже бывает) или о реальной оценке и отборе кандидатов. Если первое, то, приняв окончательное решение совместно с начальником отдела, договоритесь с руководителем о представлении ему нового сотрудника. Если же последнее слово за директором, то именно его рассматривайте как человека выбирающего, а, соответственно, ваша роль и роль начальника отдела будет только консультативной.

Естественно, тогда именно руководителю компании представляем 5-х кандидатов и т.д. и т.п.

- **Зачем нужен испытательный срок?**

Испытательный срок – последний этап проверки нового сотрудника.

Его продолжительность зависит от компании, но по закону не может превышать 6 месяцев. Реально в одних компаниях он составляет неделю, в других 3 месяца, в среднем 1–2 месяца.

Основная задача испытательного срока – дополнительная оценка *профессиональных качеств* сотрудника. Как ни старайся, но на этапе отбора кандидатов мы можем оценить их потенциал, желание работать, определенные навыки и т.д. Однако нас в работнике в первую очередь интересует *результативность*, и оценить ее до начала работы довольно проблематично. Именно для этого нам и нужен испытательный срок.

Чтобы эта процедура не превратилась в очередную формальность («Ну, как там ваш Сидоров, справляется?» «Да, вроде, нормально»), необходимо задать четкие критерии, по которым мы будем оценивать нового сотрудника. Это может быть определенный уровень продаж, освоение ассортимента, количество новых клиентов, разработанные проекты, отсутствие/количество ошибок в выполняемой работе, – *например, при сборе заказов у кладовщика* – и т.д. Кроме того, не забудьте и сотрудника проинформировать, на основании чего он будет оцениваться и в какие сроки.

В середине испытательного срока подведите предварительные итоги, затем окончательные. Сообщите о своем решении сотруднику. Только с этого момента (в случае принятия положительного решения, разумеется) можно считать, что данная вакансия закрыта.

Серьезный подход к проблеме испытательного срока нужен еще и для того, чтобы в дальнейшем не мучиться проблемой: как уволить нерезультативного сотрудника. Как показывает практика, таких людей видно уже на испытательном сроке, однако, не имея цели и четких критериев, легко пропустить момент окончательного принятия решения: человека берут в постоянный штат компании и буквально через месяц начинаются тяжбы с увольнением.

- **Как провести адаптацию нового сотрудника?**

Процесс *адаптации* (точнее будет сказать – *адаптирования*) – комплекс мероприятий, направленных на то, чтобы новый сотрудник максимально быстро «влился» в компанию и почувствовал себя «своим».

Этот процесс начинается с первых минут работы нового сотрудника и включает в себя знакомство с:

1. Историей компании;

2. Организационной структурой (взаимодействием различных отделов и сотрудников);

3. Стратегическими целями и задачами компании;

4. Целями и задачами отдела, а также конкретно данного сотрудника;

5. Необходимым документооборотом (планы, отчеты и т.д.), процедурой оформления трудовых отношений;

6. Организацией работы, в т.ч. правилами внутреннего трудового распорядка (график работы, отношение к опозданиям, обеденные перерывы – где и как осуществляются, больничные, отгулы, отпуска, дни и правила получения заработной платы и т.д.);

7. Территорией (офисом, складом, производством, в т.ч. с рабочим местом);

8. Традициями компании (например, празднование дня рождения компании, чествование сотрудника в связи с первым клиентом и т.д.);

9. Сотрудниками (если нет возможности познакомить «новичка» с каждым, можно познакомить его с сотрудниками отдела, а также с теми, с кем он будет непосредственно связан производственными задачами, например бухгалтерией);

10. Полномочиями (с какими проблемами к кому можно подходить);

11. Обучением и перспективами карьерного роста;

12. Процедурой увольнения.

Ответственность за адаптационные мероприятия менеджер по персоналу делит с непосредственным начальником нового сотрудника. Для удобства можно сразу определить, что менеджер, например, знакомит с общими положениями, а знакомство внутри отдела и постановку индивидуальных целей берет на себя непосредственный начальник. Все указанные положения составляют так называемый *Корпоративный кодекс*, о котором мы еще поговорим в главе, посвященной корпоративной культуре.

Адаптирование сотрудника является последним этапом подбора и в первую очередь выполняет мотивирующую функцию. Качество его осуществления серьезно сказывается на результатах испытательного срока.

- **Как определяется потребность в персонале?**

Оценку потребности в персонале можно отнести к стратегическим задачам HR-менеджера. Причем ее своевременность нужна именно менеджеру, ведь это ему придется в срочном порядке подбирать недостающий персонал, в случае если эта работа не будет проделана.

Потребность в персонале оценивается по следующим факторам:

– *стратегические планы компании* (реструктуризация, создание новых отделов, введение новых должностей и т.д.). Эту информацию менеджер получает на основании анализа соответствующих документов и бесед с руководителем.

– *актуальная ситуация* (в первую очередь ориентируемся на проблемы с выполнением плановых показателей сотрудниками или отделами).

Анализ этих ситуаций позволит сделать один из следующих выводов:

а) объем нагрузки на сотрудника(ов) отдела достиг максимального для эффективной работы, увеличение плановых показателей отдела влечет за собой необходимость поиска нового (дополнительного) сотрудника;

б) сотрудник(и) отдела недостаточно квалифицированы и необходимо решать вопрос об их обучении, переводе или увольнении (что, возможно, также повлечет поиск нового сотрудника);

в) «страдает» организация труда в отделе, начальнику недостает управленческой компетентности, некорректно поставлены плановые задачи и многое другое – разбор всех этих причин также может привести к кадровым перестановкам и поиску персонала, однако чаще всего они решаются другими методами.

– *периодическая оценка персонала* также покажет нам проблемные зоны и может спровоцировать потребность в замене сотрудника.

– *карьерные и личные планы сотрудников.* Конечно, большинство компаний приветствует карьерный рост, однако далеко не каждая в состоянии его обеспечить. Поэтому у вас обязательно найдутся сотрудники, которым предложат выше должность в другой компании и они соберутся уходить. Кроме того, вокруг нас работают живые люди, поэтому их жизненные ситуации также не могут нас не касаться: учеба, переезд, рождение ребенка, проблемы со здоровьем... Обо всем этом вы должны знать первым, причем желательно не за 2 недели до увольнения, а значительно раньше. Как это достигается, мы еще отдельно обсудим в главе, посвященной проблемам увольнения.

Итогом всей этой работы становится стратегический план подбора персонала, который, как мы уже говорили, значительно снижает количество экстренных вакансий, а, соответственно, и ошибок при подборе.

- **Что такое анализ рынка труда и как его проводить?**

Рынок труда, как любой рынок, имеет свои законы и специфику. Спрос и предложение все время взаимодействуют друг с другом и создают некую ситуацию на рынке, которая сказывается на коли-

честве соискателей, их квалификации, уровне ожидаемой заработной платы и многом другом.

Менеджер по персоналу должен быть в курсе любых изменений рынка труда, как *предвиденных* (например, наступление лета – общий спад активности соискателей), так и *внезапных* (подорожание ГСМ – повышение запросов по заработной плате у водителей). Это позволит адекватно подходить к подбору новых сотрудников, а также учитывать тенденции рынка для формирования конкурентной системы оплаты.

*Спад активности соискателей* на рынке труда вызывают следующие факторы:

– резкие изменения экономической ситуации (вспомним, к примеру, дефолт 1998 г.);

– летний период, а также длительные праздники (в нашей стране к таким «катастрофам» можно отнести Новый год и майские праздники);

– перенасыщенность рынка вакансиями (сейчас, например, такая ситуация сложилась с торговыми представителями: спрос на них в несколько раз превышает количество соискателей).

*Подъем активности соискателей* наблюдается:

– в конце августа–сентябре (у отдыхающих уже закончились деньги плюс к ним присоединяется масса выпускников вузов);

– весь летний период среди учащихся, студентов и других категорий, используемых как временный персонал;

– при недостатке предложений (сейчас, например, это можно сказать об операторах ПК – таких соискателей значительно больше, чем требуется на рынке труда).

Многие из указанных факторов мы можем просчитать заранее, однако существуют тенденции, которые сложно предугадать. Для этого нам и потребуется анализ рынка. Его можно проводить как *периодически* (1 раз в 2–3 месяца), так и *по мере необходимости* (например, для уточнения, что нынче происходит с секретарями).

Для начала определим, какие тенденции нам необходимо проанализировать. Если мы говорим о рынке вообще, то такую информацию можно получить из специализированных газет и на job-сайтах (там периодически публикуются статистические данные). Если нас интересуют конкретные позиции (должности или специалисты), то такой анализ удобнее провести самому. Выбрав нужную должность, например кладовщика, соберите информацию из газет и сайтов об имеющихся вакансиях кладовщика (удобнее всего в качестве периода брать 1 месяц). Данные структурируйте следующим образом: пол, возраст, образование, опыт работы, заработная плата, дополнительные льготы, функциональные обязанности. Затем так же поступите с соискателями на эту позицию. Теперь приступим к анализу.

1. Соотнесите количество вакансий с количеством соискателей (это вам покажет общее состояние рынка по этой позиции: насыщенность, перенасыщенность, равновесие);

2. Соотнесите данные по каждому критерию между собой (для удобства их можно перевести в процентное соотношение), например, спрос: муж. – 10%, жен. – 90%, предложение: муж. – 35%, жен. – 65%);

3. Затем соотнесите разные критерии между собой (например, образование и возраст, возраст и опыт, опыт и функциональные обязанности).

Немного аналитики, и вы получите отражение существующих тенденций. Кто-то может возразить, что данные очень приблизительные и усредненные, т.к. мы анализируем вакансии, а не реальных специалистов на реальных должностях, да и информация в объявлении может быть далека от истины. С одной стороны, все это, конечно, так, но:

а) объявление публикуется, чтобы найти реального специалиста, и информация там не может быть абсолютно далекой от истины (иначе на такое объявление просто никто бы не обратил внимание). Можно учесть некоторую погрешность в сторону завышения требований и занижения уровня заработной платы, однако она относительно невелика;

б) требования компаний к соискателям формируются с оглядкой на среднерыночные, но все равно в первую очередь зависят от собственных возможностей и уровня оплаты в компании; требования кандидатов формируются на основании предыдущего опыта работы и пройденных собеседований – оба эти фактора отражают реальный рынок труда и позволяют нам использовать эту информацию в качестве отправной точки.

Для еще большей достоверности можно выборочно проверять полученные данные, обзванивая компании и предлагая себя в качестве кандидата. Однако это требует времени, определенных знаний (чтобы иметь возможность хотя бы 5 минут говорить на профессиональные темы) и, как показывает практика, не вносит сколько-нибудь значительных изменений в статистику. Кроме того, вы можете использовать свои знакомства в кругах менеджеров по персоналу для уточнения данных, но имейте в виду, что в большинстве компаний система оплаты труда является конфиденциальной информацией.

*Ну вот, кажется, вы уже немного освоились в компании, все срочные вакансии успешно закрыты, и пора переходить к решению следующих проблем. И это, конечно, будут проблемы мотивации персонала...*

# Глава третья
# Мотивация персонала

• **Что такое система мотивации персонала?**

Обратимся к словарю: мотив, мотивация – от французского слова *motif – двигаю*, внутреннее побуждение к действию. Однако с точки зрения управления персоналом нам этого определения явно недостаточно. Дополним его следующим образом: мотивация персонала – как функция управления – *процесс создания у сотрудников организации* внутреннего побуждения к действиям *для достижения целей организации*. *Система* мотивации персонала – это не просто процесс, а *комплекс* мер, именно совокупность которых делает стимулирование персонала эффективным.

• **Чем мотивировать персонал?**

Разбирая эту проблему, важно уяснить несколько моментов:

Ни один фактор изначально не является мотивирующим. Это свойство человек придает/не придает ему сам. В основе любой мотивации всегда лежит удовлетворение (часто даже *возможность* удовлетворения) некоторых потребностей. Потребностей у человека множество (попытками их изучения и классификации психологи занимаются не первое столетие), однако нам для работы достаточно теории А. Маслоу, который разделил все потребности человека на пять основных уровней:

1. Потребность в самовыражении;
2. Потребность в уважении и признании;
3. Потребность в социальной группе;
4. Потребность в безопасности;
5. Физиологические потребности.

Маслоу считал, что потребности выстроены иерархически (от низших физиологических к высшим – самовыражению) и удовлетворение более высоких невозможно, пока не удовлетворены низшие. Однако жизнь показывает, что все далеко не так просто: голодный поэт не перестает писать стихи, а ученые, вопреки безопасности, испытывают на себе новые лекарства ради признания и самовыражения. То есть иерархия потребностей, безусловно, существует, однако у каждого она индивидуальна. Именно она определяет систему ценностей человека и задает соотношение значимых, а, следовательно, мотивирующих его факторов.

Поэтому нет априори сильных или слабых мотиваторов: большая зарплата – стимул для одного и ненужные усилия для другого, ка-

рьерный рост – признание заслуг или лишняя ответственность? Обучение – показатель моей перспективности или некомпетентности? И т.д. и т.п. Что стимулирует одного, каторга для другого. Сотрудников много, да еще каждому из них свойственна тенденция к изменениям, поэтому любая система мотивации, построенная на удовлетворении одной или нескольких потребностей, обречена. Как же быть? Заложить в систему мотивации удовлетворение всех потребностей каждого сотрудника – это кто ж пойдет на такие затраты? Да нет, конечно. Не надо всем, все и сразу! *Оптимальная система мотивации представляет сотрудникам широкий и гибкий набор мотивирующих средств для удовлетворения всех потребностей, в рамках которого каждый работник выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью.*

Что же это за средства? Их два:

– система оплаты труда,

– система бенефитов.

- **Какие существуют системы оплаты?**

Под *системой оплаты труда* понимается определенная *взаимосвязь* между показателями, характеризующими меру труда и меру его оплаты, простыми словами – между тем, как поработал и сколько получил.

Наиболее популярны следующие системы оплаты труда:

***1. Повременная*** оплата труда основана на установлении каждому сотруднику организации определенного *оклада, выплачиваемого за отработанное им в текущем периоде время*.

***2. Сдельная*** оплата труда основана на *системе тарифных ставок, начисляемых в зависимости от достигнутого результата* (как правило – от количества выпущенной продукции).

***3. Бонусная*** система оплаты труда включает две составляющие – определенный оклад (*базовую ставку*) сотрудника плюс *бонус* (процент от полученной предприятием прибыли, премии и другие дополнительные выплаты).

- **Как оценить эффективность системы оплаты?**

А очень просто:

1. Она должна мотивировать (и не просто мотивировать, а именно на достижение поставленной перед сотрудником цели);

2. Она должна быть экономически обоснованной (т.е. обеспечивать компании прибыль – собственно, ради чего и создается любой бизнес).

• **Какая из систем оплат наиболее эффективна?**

По заданным нами выше критериям *бонусная система оплаты труда* (в условиях рыночной экономики) является наиболее эффективной. Давайте рассмотрим ее внимательней.

Итак,

*бонусная система = базовая ставка + бонус*

Базовая ставка – основная, относительно стабильная часть заработной платы. Однако, спросите вы, чем же базовая ставка отличается тогда от обычного повременного оклада? Потому-то именно «относительно стабильная». Бонусная система берет за основу постулат: каждая составляющая заработной платы должна стимулировать сотрудников. Поэтому базовая ставка (иногда ее называют «оклад») также является величиной переменной и может быть «привязана» к одному из двух факторов:

– оплата за компетентность,

– оплата по результатам.

*Оплата за компетентность* увязывает базовую ставку со знаниями, умениями, личностными качествами и потенциалом работника. С помощью балльных оценок задается зависимость между компетенциями персонала, необходимыми компании для достижения ее бизнес-целей, и системой окладов, которая формируется таким образом, чтобы мотивировать персонал на развитие этих компетенций. С повышением потенциала сотрудника повышается и его оклад (т.к. повышение компетентности процесс довольно долгий, базовая ставка и является относительно стабильной). Ну, предположим, считаем мы, что важной составляющей компетентности сотрудника является высшее образование, тогда результат может выглядеть так:

– сотрудники, не имеющие в/о, будут получать N-часть возможной базовой ставки;

– сотрудники, поступившие в вуз, N + 10;

– сотрудники с неполным высшим образованием N + 25;

– сотрудники с дипломом N + 50.

(Количество таких градаций по каждой компетенции оптимально составляет 5–6.)

*Оплата по результатам работы* состоит в том, что величина базовой ставки определяется в зависимости от уровня достигнутых сотрудником результатов. Эта базовая ставка может быть очень «подвижной» (например, меняться ежемесячно) или закреплять результаты сотрудника за длительный период (например, за квартал, полугодие и т.д.). Довольно часто эта система применяется для отдела продаж: достиг уровня продаж 10000 в месяц – базо-

вая ставка М, в следующий месяц сделал 20000 – базовая ставка 2М, в другой месяц – 5000 – 0,5М и т.д.

Бонусы – переменная часть заработной платы, основанная на полученных сотрудником результатах, а также на *осуществлении правильного производственного поведения*. Нас ведь интересует не только результат, но и способ его достижения – нам, к примеру, не все равно, как сотрудник сделает нужный уровень оборота: может, он займется рэкетом и силой заставит клиентов платить. Пример, конечно, утрированный, но зато очень ярко отражает суть – мы заинтересованы в определенном поведении сотрудника, которое, на наш взгляд, приведет к нужному результату, вот его мы и называем *правильным производственным поведением* и будем стимулировать[3].

Бонусы могут начисляться в виде процентов, премий, комиссионных и т.д., носить постоянный или периодический характер.

**• Существуют ли общие принципы установления оптимальной величины заработной платы?**

Напомню, что мы уже называли 2 фактора, влияющие на величину заработной платы:

1. Ситуация на рынке труда;
2. Собственные возможности компании.

К этим факторам остается лишь добавить маленький нюанс: если компания настроена на активное развитие, то итоговая заработная плата (базовая ставка + бонус), при общей результативности сотрудника приблизительно 70%, должна соответствовать среднерыночной.

*70% плана = 70% оплаты = среднерыночная з/п*

Таким образом, фактическую премию (доход, превышающий среднерыночный) сотрудник начинает получать только при результативности, превышающей 70%. Иначе говоря, среднее исполнение (по объему и качеству) работ, должно соответствовать среднему уровню зарплаты такого специалиста. Резерв по объему работ и, соответственно, оплаты труда позволит создать здоровую конкуренцию и привлекать тех, кто готов выполнять сто и более процентов, зара-

---

[3] Компании, отдающие эти вопросы на волю сотрудника, теряют рычаги реального управления сотрудником (можно, конечно, наказать, но если сотрудника не научили, как вести себя более эффективно, это не приведет к результату, а лишь попахивает скорым увольнением). Кроме того, сильно страдает и имидж компании.

батывая при этом больше, чем аналогичный специалист в другой компании.

• Что такое система бенефитов?

Бенефиты – система предоставления сотрудникам различных возможностей в рамках мотивационной политики компании.

Какие бенефиты можно предложить сотрудникам:

– материальная поддержка при значимых событиях в жизни сотрудника/в критические моменты жизни;

– льготы на приобретение продукции компании;

– подарки;

– страхование (жизни, здоровья, жилья и т.д.);

– медицинское обслуживание, оплата лекарств и/или лечения, путевки;

– кредитование (на покупку жилья, машины, крупной бытовой техники);

– бесплатное/льготное питание, дотация на питание;

– доставка сотрудников на работу/с работы, предоставление автомобиля, оплата бензина, оплата проезда;

– обеспечение сотовой связью, оплата сотовой связи;

– доступ в Интернет;

– обучение/оплата обучения персонала;

– общий узнаваемый общественностью имидж сильной и динамичной компании;

– престиж (данной должности, профессии, места работы и т.д.);

– название должности (статус);

– возможность профессионального роста и достижения более высокого общественного положения;

– возможность карьерного роста;

– почетное членство в различных ассоциациях;

– публикации статей сотрудника;

– использование на выставках как представителя компании;

– звание лучшего по профессии;

– грамоты и благодарности;

– приоритет в выборе времени отпуска;

– нежесткий график работы, предоставление права часть работы выполнять на дому;

– лишний выходной в неделю, дополнительные дни к отпуску;

– корпоративные мероприятия и праздники;

– спортивные мероприятия/оплата занятий спортом;

– премия некурящим и тем, кто не болеет;

– формирование клубов, кружков, команд, любительских театров и т.д.;

– участие в управлении;
– бюрократические аксессуары с логотипом компании;
– ведение проектной работы;
– стимулирование рационализации и т.д.

- **Как разрабатывать систему мотивации в компании?**

Технология разработки (как, впрочем, и оптимизации) системы мотивации выглядит так:

1. Выбор группы. Начните с определения наиболее проблемного отдела либо наиболее значимого с точки зрения результативности. Это связано с тем, что процесс изменения системы мотивации очень трудоемок и требует максимума вашего внимания. Поэтому не хватайтесь за все сразу, а внедряйте нововведения постепенно.

2. Определение целей работы всего отдела и каждого конкретного сотрудника: для чего в компании эта должность, какого результата мы ждем от этого сотрудника, при помощи каких критериев и инструментов мы будем измерять этот результат.

3. Постановка задач: на основании цели определяем круг задач сотрудника – те разные направления деятельности, которые он будет реализовывать для достижения цели.

4. Описание правильного производственного поведения: круг задач сотрудника и общие принципы корпоративной культуры компании определяют оптимальные способы решения (об этом мы уже говорили чуть выше).

Далее возможны варианты:

Если мы *изменяем существующую систему мотивации*, то на этом этапе возникают 2 дополнительные задачи:

– Оценка системы оплаты: к каким критериям работы «привязана» существующая оплата труда сотрудника, на какие действия/недействия она мотивирует, насколько эти действия соответствуют правильному производственному поведению.

– Оценка системы бенефитов: какие дополнительные мотиваторы применяются к сотруднику, на каком основании сотрудник получает/не получает тот или иной бенефит, связан ли принцип получения бенефита с правильным производственным поведением.

*Если оценка этих факторов проведена, а также в случае построения новой системы мотивации, переходим к следующему этапу:*

5. Оценка структуры мотивации каждого сотрудника выбранной группы. Наиболее адекватную информацию вы соберете, если, пригласив к себе каждого сотрудника, попросите его заполнить анкету (вариант такой анкеты вы найдете в *Приложениях*). Однако анкета – лишь «канва» вашей последующей беседы с сотрудником: обязатель-

но обсудите с ним его ответы, уточните отдельные моменты; здесь важен именно не количественный, а качественный анализ данных.

6. Формируем круг бенефитов и желаемых изменений в оплате труда для каждого отдельного сотрудника, ранжируя их по степени важности для него. Таким образом получаем мотивационную карту сотрудника.

7. На основании этой информации, с учетом корпоративной культуры, возможностей компании, а также ситуации на рынке труда создаем реальную систему оплаты труда и систему бенефитов.

*Система оплаты*:

– Определение фонда оплаты (итоговая цифра, о величине которой мы уже говорили выше);

– Определение фонда базовой ставки;

– Определение конкретных критериев для начисления базовой ставки (напомню, что это могут быть критерии компетентности и/или результативности сотрудника);

– Выделение частей базовой ставки за каждую составляющую компетентности;

– Определение бонусной части: разработка критериев для оценки результатов.

*Критерии должны быть*:
конкретны;
ограничены временными рамками;
измеряемы (как вами, так и самим сотрудником);
достижимы;
адекватны цели.

– Расчет вариантов оплаты при разных результатах (составление таблицы), уточнение «нестыковок».

– Составление положения об оплате для сотрудника.

*Система бенефитов*:

Определив круг возможных и адекватных для сотрудника бенефитов, «привязываем» получение этих возможностей к различным трудовым достижениям сотрудника. Заносим эту информацию в мотивационную карту и обязательно знакомим с ней сотрудника.

Вот, собственно, и все?.. НЕТ! Чтобы система действительно работала и нужным образом мотивировала, нужно обязательно отслеживать ее выполнение (если сотруднику обещали премию при достижении такого-то результата или дополнительный выходной при выполнении плана, он должен это *обязательно* получить). Достаточно небольшого эксцесса, и сотрудники потеряют всякую веру в реальность ваших нововведений, и тогда даже самая хорошая система рухнет (просто потому, что если я во что-то не верю, меня нельзя этим замотивировать).

Кроме того, любая новая система мотивации – это всего лишь теоретическое построение, поэтому очень внимательно оценивайте ее результативность и вовремя вносите коррективы, если какие-то факторы оказались неработающими.

- **Как долго «живет» система мотивации?**

Иногда удается создать систему, удовлетворяющую сотрудников на достаточно длительное время. Но даже если найдена более или менее оптимальная система (особенно это касается системы оплаты труда), все равно через какое-то время ее необходимо будет менять. Наиболее предпочтительный срок – от 1 до 5 лет, это связано с темпами развития компании и успешностью нововведений. Чаще обновлять ее вряд ли имеет смысл, так как надо учитывать фактор определенной инерции: введение новой системы в первую очередь затрагивает сознание сотрудника, ему нужно некоторое время, чтобы свыкнуться с ней (этот период может занимать несколько месяцев), затем наступает период активизации, а затем мотивирующий аспект системы постепенно снижается и «сходит на нет».

## Глава четвертая
## Оценка персонала. Кадровый резерв

- **Зачем нужна оценка персонала?**

Времена, когда компании ежегодно (иногда даже дважды за год) проводили аттестацию, свидетели вспоминают с содроганием: шутка ли, подготовить столько материалов, все провести, собрать и посчитать – а потом убрать в дальний шкаф результаты стольких трудов... Никаких нервов не хватит!

Видимо, еще с тех времен осталось отношение к любой проводимой оценке персонала, как к очередной профанации: все равно толком ничего не изменится, зато суеты будет много. К сожалению, и до сих пор такая точка зрения часто не лишена основания. Отсюда главный принцип – прежде, чем проводить оценку персонала, *четко определите, что конкретно вы хотите оценить и, главное, как будете использовать полученные результаты*. В противном случае – это пустая трата нервов, денег и существенный удар по мотивации сотрудников.

В принципе, если в компании прописаны критерии качества труда и система оплаты четко взаимосвязана с ними, то дополнительная оценка персонала необходима только для решения конкретных, «точечных» задач, таких как *оценка потенциала* сотрудников при планировании кадрового резерва или оценка потребности в обучении. Кроме того, периодическая оценка позволяет отслеживать движение в сторону стратегических целей и задавать критерии для формирования системы оплаты труда. (Помните, мы говорили о базовой ставке? Именно по итогам периодической оценки можно задать определенные показатели компетентности.)

- Как провести оценку персонала?

Как мы уже определили выше, самое главное – поставить цель. Для этого отвечаем на вопросы:

1. Для чего конкретно нам нужна оценка персонала (какой *результат* мы хотим получить, например, четкое представление о том, каких профессиональных знаний и навыков не хватает нашим сотрудникам для успешной работы);

2. Как мы хотим использовать полученные результаты (соответственно – разработать и осуществить план обучения сотрудников, изменить систему оплаты труда в зависимости от показателей компетентности);

3. Кого мы будем оценивать (всех сотрудников, конкретные отделы или направления, выборочно отдельных сотрудников и *почему* именно их);

4. По каким критериям мы хотим получить оценку.

Здесь тоже несколько этапов:

– что для нас наиболее важно и показательно – отношение к делу, умение работать с клиентами, перспективность сотрудника, определенные профессиональные навыки, знание документооборота, ответственность, самостоятельность и т.д.;

– что конкретно для нас стоит за этими понятиями (например, *умение работать с клиентами* – что это: особое отношение к клиенту (какое?), владение техниками продаж? детальное знание товара/услуги и т.д.);

– почему именно эти факторы мы считаем важными.

Чем более детальной будет на этом этапе проработка целей оценки, тем меньше вероятность, что вы оцените вовсе не то, что хотели, или неверно выберете инструменты для оценки.

I. Кто и как будет оценивать.

И здесь возможны варианты:

1. Самостоятельно разработать методики для оценки и провести ее собственными силами.

«+»

– возможность выбрать любые критерии оценки, соответствующие особенностям корпоративной культуры;

– значительная экономия средств.

«–»

– выбранные критерии и инструменты могут быть неадекватны друг другу, повышается субъективность результатов.

2. Использовать готовые методики (выбрав на свое усмотрение из литературы, посещенных семинаров либо приобретя «аттестационный пакет» в консалтинговой компании).

«+»

– методики несколько более валидны, чем в первом случае.

«–»

– серьезная проблема с разделением ответственности (когда компания сама разрабатывает методики, то и «винить» потом больше некого, поэтому к вопросам разработки относятся крайне внимательно. При выборе готовой методики, а уж тем более при покупке полного пакета методик, ответственность автоматически переносится на автора методики или компанию-продавца – результаты в итоге довольно грустные...);

– любая, даже очень хорошо зарекомендовавшая себя методика не может полностью отражать потребности компании и требует соответствующей адаптации;

– финансовые затраты (меньше, чем в третьем случае, и все же значительные).

3. Поручить всю процедуру оценки консалтинговой компании.

«+»

– использование валидных методик, зарекомендовавших себя на опыте других компаний, адаптированных под нужды компании;

– возможность «взгляда со стороны»;

– ответственность четко разделена: консалтинговая компания отвечает не только (и не столько) за методики, сколько за качественные результаты.

«–»

– значительные финансовые расходы.

Цель поставлена. Можно действовать!

II. Выбор инструментов для проведения оценки (соответственно, поиск консалтинговой компании либо разработка собственных инструментов).

III. Решение организационных вопросов (описание процедуры оценки, размножение необходимого количества опросников, учетных листов и других документов, определение сроков проведения оценки, если оценка внутренними силами – проведение необходимого обучения для тех, кто непосредственно будет оценивать).

IV. Подготовка сотрудников к проведению оценки: ваши цели, критерии оценки и дальнейшие действия должны быть прозрачны для сотрудников, иначе ничего, кроме раздражения и тревоги («меня оценивают!»), это не вызовет.

V. Проведение необходимых процедур.

VI. Оценка полученных результатов.

VII. Внедрение запланированных изменений.

- Как часто проводить оценку персонала?

Конечно, ответ на этот вопрос существенно зависит от целей оценки. Если мы говорим об оценке достижения стратегических целей, то наиболее разумно осуществлять ее 1 раз в год с оценкой предварительных результатов через полгода. Если речь о «точечных» задачах – по мере необходимости. Одно но: проводить оценку чаще 1 раза в 3 месяца не стоит – одна подготовка такого мероприятия может занимать до 1–2 месяцев, да и существенных изменений за этот период, как правило, не происходит.

- Что такое кадровый резерв?

С вопросом оценки персонала тесно связана другая стратегическая задача – создание кадрового резерва.

По сути, кадровый резерв – это план развития компании, ориентированный на конкретных личностей. Этот план может быть представлен в виде схемы персональных продвижений сотрудников, их последовательности и сопутствующих мероприятий.

Для создания кадрового резерва необходимо решить несколько задач:

1. Провести анализ карьерных планов сотрудников компании – карьерное планирование, соотнести пожелания с результатами проведенной оценки (не с точки зрения кого-то «отсеять», а с позиции: чего – каких знаний, умений, навыков, личностных качеств – в настоящий момент сотруднику не хватает для продвижения).

2. Провести анализ существующей организационной структуры, оценить ее эффективность, спланировать необходимые изменения в структуре в связи со стратегическими задачами компании.

3. Соотнести планы развития организации с индивидуальными карьерными планами сотрудников, определить место каждого в этой

структуре, наметить сроки перемещений и необходимые мероприятия (например, дополнительное обучение сотрудника).

- **Как осуществить карьерное планирование?**

Карьерное планирование – это не только возможность оценить реальный потенциал компании с точки зрения человеческих ресурсов. Карьерные перспективы – мощнейший мотивационный фактор для многих сотрудников. Правда, не стоит обольщаться: не для всех. Да и не все желаемые перспективы реально осуществимы внутри одной компании. Более того, не каждого сотрудника мы готовы «двигать» туда, куда хочет он. И все же заниматься определением кадрового резерва начинаем именно с прояснения карьерных планов.

Будьте готовы к тому, что эта процедура отнимет у вас огромное количество времени и сил – здесь возможна только индивидуальная работа *с каждым сотрудником*.

Для начала проводим ориентационную беседу, в ходе которой выясняем:

– что сотрудник вообще думает о собственной карьере;

– насколько важна для него эта составляющая самореализации;

– как он представляет себе свое место через 3–5 лет;

– какие цели ставит, как планирует их достигать;

– как относится к стратегическим целям компании;

– насколько заинтересован в достижении этих целей вместе с ней.

Постарайтесь сделать эту беседу максимально откровенной:

– расскажите человеку о целях вашего разговора;

– объясните сотруднику, что даже если в его планы входит через какое-то время уйти из компании, то в этом нет ничего страшного; главное выяснить, чем может быть вызван этот уход – возможно, именно прояснение перспектив изменит его отношение к компании.

В ходе беседы делаем себе небольшие пометки. По итогам разговора подробно записываем всю полученную информацию.

На втором этапе соотносим карьерные пожелания сотрудника с результатами его работы, а также данными регулярной оценки (аттестации). Общаемся с непосредственным руководителем на предмет его восприятия перспективности сотрудника. В результате мы получаем массу информации о сотруднике из разных источников и имеем возможность соотнести ее. Затем ранжируем сотрудников по степени их перспективности для компании: критериев перспективности может быть несколько, однако самое главное, на мой взгляд, – приверженность компании (остальному можно научить, а вот отношение к компании в принципе изменить довольно сложно). Да-

лее разработка карьерных планов будет вестись от самых перспективных к менее перспективным.

Используя результаты анализа существующей организационной структуры, а также ее возможных изменений (о том, как это делать, мы поговорим чуть ниже), находим потенциальное место сотруднику в этой структуре. «Состыковываем» эти возможные перемещения с руководителем отдела и самим сотрудником. Если общая договоренность достигнута, начинаем детально разрабатывать программу карьерного роста: анализируем, каких знаний, умений, навыков не хватает сотруднику, планируем его обучение, определяем сроки карьерных перемещений. Итогом всех этих усилий становится *Индивидуальный план развития сотрудника*, куда вносим следующие данные:

– общие анкетные данные (Ф.И.О., занимаемая должность, возраст, образование – подробно, стаж работы, в т.ч. в компании);

– должность, на которую сотрудник запланирован при перемещении;

– сроки планируемых перемещений;

– план обучения;

– дополнительные сведения (например, психологическая характеристика сотрудника, особые требования к условиям работы и т.д.).

Не забываем учесть карьерные планы при составлении очередной программы обучения сотрудников!

- **Что собой представляет анализ организационной структуры?**

Анализ оргструктуры, а особенно перспектив ее изменения необходим менеджеру по персоналу для решения нескольких задач:

– определение потребности в персонале (достаточно ли работающего персонала для обеспечения дальнейших потребностей);

– формирование кадрового резерва;

– иногда перед менеджером ставят задачу оценки существующей структуры с точки зрения обеспечения эффективных коммуникаций[4].

Для начала изобразите формальную структуру компании – иерархию отделов и конкретных сотрудников (с точки зрения подчиненности). Даже такая работа в ряде компаний сразу обозначает массу проблем (например, наличие двойной подчиненности, отсутствие четкой подчиненности и т.д. – для вас это «звоночек»:

---

[4] В рамках данной работы мы не будем разбирать возможные типы структур и их эффективность. Более подробно с этим вопросом можно ознакомиться в книге *Старобинского Э.Е. «Как управлять персоналом»*. (Москва, Интел-Синтез, 1995).

ситуацию надо прояснять, эффективное управление невозможно при таком раскладе).

Затем рисуем перспективную структуру (эта структура может быть уже готова либо вам предложат поучаствовать в ее создании). Сравниваем их между собой. Здесь особенно важно учитывать качественные изменения (например, если продавцов было 2, планируется 4, то это не проблема; вот если было 2 продавца, а планируется 1 кладовщик, 1 менеджер по работе с клиентами и начальник отдела, то это требует серьезного анализа – здесь и потребности в подборе, и кадровый резерв, и обучение, и даже резерв на увольнение).

При анализе эффективности коммуникаций нас, в первую очередь, интересует не формальная структура компании, а схема движения информационных потоков: как, куда и кем передается в компании информация, кто реально облечен полномочиями для принятия решений, насколько оптимальны пути прохождения этой информации (например, в случае возникновения нареканий со стороны клиента: куда попадает эта информация, кто принимает решение, нет ли «зависаний» в этом процессе, когда информация, попадая к человеку, не решающему такие вопросы, просто пропадает, и т.д.). По итогам такого анализа вносите предложение по оптимизации этого процесса.

# Глава пятая
# Обучение персонала

• **Зачем компании учить своих сотрудников?**

Чтобы ответить на этот вопрос, достаточно посмотреть на тот круг задач, которые можно решить при помощи обучения:

I. Достижение стратегических целей организации. Успех компании на этом пути во многом зависит от того, в какой степени персонал:

– *осведомлен* о содержании стратегических целей (типичнейшая ситуация – о стратегии компании знает только ее руководитель; к сожалению, это не передается телепатически – вот и задача для обучения);

– *подготовлен* к работе по их достижению (мало знать, куда идем, надо еще и уметь ходить).

II. Формирование корпоративной культуры. Одна из ключевых проблем корпоративной культуры – ее внедрение (это всегда выглядит несколько искусственно, «притянуто за уши»). Именно в ходе

обучения есть возможность в естественной форме задать сотрудникам желательные для компании образцы поведения.

III. Проведение любых организационных изменений. Очень часто в ходе этих мероприятий меняется содержание работы сотрудников (был продавец-консультант – стал продавец-кассир, был водитель – стал водитель-экспедитор) – это требует от человека дополнительных знаний и навыков. Причем здесь обучение призвано не только повышать квалификацию сотрудников, но и выполнять мотивационную функцию, т.е. доводить информацию о том, для чего нужны все эти нововведения.

- **С чего начать подготовку к обучению персонала?**

Подготовка к обучению – одна из наиболее важных составляющих этого процесса: от того, насколько точно вы проведете эту работу, во многом зависит конечный результат.

Подготовительный этап:

– Оценка потребности в обучении;

– Оценка внутренних ресурсов компании;

– Анализ и выбор наиболее адекватных форм обучения;

– Предварительный расчет финансовых затрат и определение условий, на которых компания готова обучать сотрудников;

– Построение взаимосвязи между результатами обучения и дальнейшими перспективами для сотрудников;

– Выбор обучающей компании и конкретной программы обучения;

– Мотивация сотрудников к обучению.

- **Как оценить потребность в обучении?**

Обучение персонала – очень дорогостоящее для компании мероприятие (по финансовым, временным и прочим характеристикам), поэтому крайне важно провести как *качественную* (чему учить), так и *количественную* (сколько человек нуждаются в обучении) оценку потребности.

Источники получения нужной информации:

Анализ результативности сотрудников (например, на основании итоговых отчетов отделов): невыполнение плана, брак, большие временные издержки в работе могут быть вызваны отсутствием у сотрудника необходимых знаний и навыков.

Оценка квалификационных требований, которые будут предъявлены сотрудникам при внедрении новых технологий (оборудования, дополнительных функций, стандартов и т.д.): соотнеся эти требования с реальным уровнем сотрудника, вы легко определите, где потребуется дополнительное обучение.

Наблюдение за работой персонала. Многие проблемы можно выявить еще на этапе, когда они не привели к серьезным последствиям. Заведите себе привычку как бы между делом периодически заходить в каждый отдел и наблюдать за работой его сотрудников. Получите массу бесценной информации: чем реально занимаются сотрудники в течение дня, как они общаются с клиентами, между собой, с руководителем, какая вообще царит атмосфера в компании. Несоответствие работы персонала установленным в компании стандартам вы увидите и без всяких тестов – а дальше вопрос: то ли стандарты нереальные, то ли пора учить?

Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений и определение того, какой уровень квалификации и профессиональной подготовки персонала необходим для их успешной реализации.

Периодическая оценка персонала. Конечно, «слабые места» обязательно проявятся в повседневной работе сотрудника и скажутся на результатах, а вот *потенциал* сотрудника не всегда возможно увидеть без целенаправленной оценки – сможет ли он руководить отделом, выполнять дополнительные функции и т.д.

Оценка кадрового резерва. Здесь надо четко понимать, что повышение в должности – это не только «приз» за хорошую работу, но и масса новых функций, которые сотруднику предстоит выполнять. Обучение этим функциям лучше проводить до того, как у него возникнут реальные проблемы на новой должности.

Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений и рядовых сотрудников. Такие предложения можно собирать при помощи периодических опросов или анкетирования сотрудников.

Собрав всю эту информацию, анализируем ее с точки зрения срочности и создаем *план обучения персонала*.

- **Как выбрать наиболее адекватную форму обучения сотрудников?**

Для начала оценим возможности разнообразных форм обучения:

*1. Получение высшего образования* (второго высшего образования) – это может быть актуально для обучения потенциальных или уже работающих топ-менеджеров по нужной компании специализации (например, в области экономики, финансов или управления).

«+»

– Серьезное, базовое образование (особенно при грамотном выборе вуза).

«–»

– Длительность (несколько лет вам придется как-то решать проблему периодического отсутствия сотрудника на рабочем месте в связи со сдачей сессии и т.д.).

– Большие финансовые расходы для компании (эту проблему можно решить за счет разделения расходов между компанией и сотрудником).

– Крайне сложно провести оценку результата (вы можете положиться только на конкурентность диплома).

2. *Курсы повышения квалификации* (на базе вуза, учебного центра, компании-поставщика и т.д.) – такие курсы предоставляют широкие возможности: от освоения новой специальности (например, кладовщика или секретаря) до детального изучения отдельной функции (например, обучение работе на кассовом аппарате или в конкретной компьютерной программе).

«+»

– Особенно удобно, когда необходимо обучить 1–2 сотрудников и организовывать для этого обучение внутри компании абсолютно нерентабельно.

– Относительно небольшие расходы для компании.

– Экономия времени (продолжительность таких курсов редко составляет больше 2–3 месяцев).

«–»

– Самым существенным минусом является качество обучения (очень часто такие курсы дают информацию «галопом по Европам» и реальных знаний, а уж тем более навыков после них не остается). Однако чем более узкий предмет для обучения вы выберете (например, конкретную программу бухгалтерского учета), тем более существенными будут полученные знания.

3. *Тренинги и семинары* – узко направленные, обычно практико-ориентированные программы (ознакомление с определенной темой, тренировка навыка и т.д. – например, семинар «Новое в законодательстве» или тренинг «Навыки успешных продаж»). Могут быть как открытые (куда могут прийти все желающие), так и корпоративные (организованные специально для вашей компании).

«+»

– Интенсивность (за 1–2 дня вы получаете массу новой информации).

– Индивидуальность (тренинг, а особенно корпоративный, позволяет максимально адаптировать программу к нуждам компании, а также заранее определить критерии для оценки результатов обучения).

«–»

– Краткосрочность программ не позволяет отработать новые знания до навыка (это часто приводит к тому, что сотрудник теперь знает, как «правильно», но еще не умеет применить этого в жизни). Эту проблему можно решить, используя серию тренин-

гов либо уделив особое внимание сопровождению обученных сотрудников и помощи им в освоении именно практики.

– Стоимость хорошего тренинга или семинара может доходить до астрономических цифр. Эту проблему можно решить, отправив на обучение 1–2 наиболее потенциальных сотрудников либо пройти данный курс самому с целью последующего самостоятельного обучения сотрудников.

4. Лекции, семинары, тренинги, круглые столы, проектные группы – обучение, организованное собственными силами. В компании всегда есть хорошие специалисты, которые могут поделиться своими знаниями и опытом (руководители отделов, маркетологи, узкие специалисты и т.д.); кроме того, к такому сотрудничеству можно привлечь поставщиков и партнеров компании. Это обучение может касаться специфики производимой продукции/услуг, новых технологий, особенностей работы с клиентами, правил внутреннего документооборота, аспектов корпоративной культуры и т.д.

«+»

– Максимально приближено к потребностям компании.

– Может быть существенным мотивационным фактором для обучающего (уважение и признание коллег).

– Значительная экономия средств.

«–»

– Существенным минусом является «непрофессионализм» обучающих с точки зрения техник обучения (даже очень хороший технолог или бухгалтер далеко не всегда является таким же хорошим оратором, умеет организовать группу и грамотно написать программу). Здесь поможет ваша консолидация: он знает суть – вы владеете методикой обучения. Если удастся – вы научите его методике, если нет – придется овладевать сутью!

5. Наставничество – обучение в ходе работы более опытным коллегой/руководителем. Форма обучения, в свое время очень распространенная, снова приобретает популярность. Преимущества и недостатки этого обучения аналогичны предыдущей группе, но есть и дополнительные:

«+»

– Обучение без отрыва от работы.

«–»

– Здесь мотивация может играть и со знаком «минус» – у обучающего этот процесс потребует много времени, обучение может мешать выполнению его собственных рабочих функций, поэтому он должен четко понимать, зачем ему это нужно.

Определив возможности разных форм обучения, приступаем к сбору информации.

Используя Интернет, газеты, журналы, обзвонив профильные вузы, учебные центры, компании-партнеры, тренинговые и консалтинговые компании, соберите максимум информации извне: какие программы существуют, на кого они рассчитаны, их продолжительность и периодичность, стоимость участия; попросите прислать подробные программы.

Оцените внутренние возможности: расспросите руководителей отделов о том, какой информацией они владеют, приглядитесь к наиболее успешным сотрудникам – у них наверняка есть чему поучиться.

Такая база данных позволит вам не искать нужные курсы, тренинги или хорошего лектора, когда уже назреет необходимость, а иметь эту информацию под рукой.

При выборе программы под конкретную потребность ориентируйтесь на:

– количество сотрудников, требующих обучения;

– специфику проблемы (обучение по темам, содержание которых существенно зависит от актуального состояния рынка и достаточно быстро изменяется, а также обучение топ-менеджмента лучше заказывать внешнему тренеру; в остальном ориентируйтесь на внутренние «педагогические» резервы и финансовые возможности).

- Кто должен оплачивать обучение?

Особенно остро этот вопрос встает тогда, когда сотрудники игнорируют проводимое в компании обучение: как же так, возмущается компания, мы их еще и учим, даем возможность без отрыва от работы повысить квалификацию, а они... Вот платили бы за это сами, тогда не так бы относились! На что сотрудники резонно встают в оппозицию – кому надо, пусть тот и платит, мне знаний хватает...

Однако возможна ли ситуация, когда уместно разделить расходы на обучение между сотрудником и компанией? Да! Но только ситуация будет несколько иная: если помните, мы упоминали об обучении как части бенефитарной политики компании. Вот в этой ситуации компания может предложить сотруднику принять долевое участие в его обучении (например, когда он планирует получать высшее образование). Для него в данном случае оплата части обучения – приятный сюрприз со стороны компании. Чувствуете разницу? Можно ли это как-то использовать при построении системы обучения? Безусловно! Заинтересуйте сотрудников предлагаемым обучением, пусть это станет и их личным стремлением. Но даже при таком раскладе долевое участие в оплате можно лишь предложить, а согласится ли сотрудник на ваши условия или нет –

это его решение. Как, впрочем, и ваше: учить или не учить тех или иных сотрудников.

- **Как повысить мотивацию сотрудников к обучению?**

Самой существенной мотивацией к обучению является востребованность получаемых знаний и умений. Однако суждения сотрудника об их необходимости/бесполезности – вещь очень субъективная, а потому строить на ней управление персоналом довольно бесперспективно. Можно, конечно, убеждать, уговаривать или угрожать, но гораздо проще сразу признать, что компания действительно заинтересована в обучении сотрудника больше него самого. Ну и что в этом плохого? У каждого свои потребности! Просто теперь надо «привязать» сюда потребность сотрудника, т.е. сделать так, чтобы и ему результаты обучения были зачем-либо нужны.

Зачем? Например, для:

– повышения содержательности работы, расширения полномочий;

– карьерного роста и изменения статуса;

– повышения заработной платы и т.д.

Какой именно мотив будет наиболее успешен, вам подскажет мотивационная карта сотрудника. Выяснив это, четко связываете результаты обучения (причем не сам *факт посещения занятий*, а качество полученных знаний и умений) с конкретными изменениями в деятельности или оплате сотрудника. Проблем с прогулами занятий и прочим саботажем у вас больше не будет!

- **Что необходимо для проведения обучения?**

Самую замечательную программу обучения может испортить такой пустяк, как плохая организация процесса. Не упускайте эти мелочи при подготовке к обучению!

Если вы планируете проведение продолжительного обучения (хотя бы 1–2-дневного), заранее решите следующие вопросы:

1. В какое время будет осуществляться обучение (с отрывом или без отрыва от работы, в дневное или вечернее время, в рабочее время или в выходные)?

2. Имеются ли в компании помещения для проведения обучения? (Нет ничего хуже, чем обучение на рабочем месте: человека постоянно отвлекают звонки, срочные дела и т.д. Поэтому помещение должно быть отдельным, запирающимся, без телефона и прочей связи с «внешним миром». В идеале обучение проводится вне стен компании – например в помещении учебного центра, либо вообще на базе пригородного дома отдыха.)

3. Как обстоят дела с необходимыми для обучения техническими средствами? (Конкретные средства зависят от программы обучения: флип-чарт или доска, бейджи, видеокамера и телевизор и т.д.)

4. Как будут решены «физиологические» вопросы: питание обучающихся, вода, туалеты, перекуры и проч.?

Если вы заказываете обучение внешней компании, то они могут позаботиться о решении этих проблем, однако не забудьте все же заранее уточнить эти аспекты.

- **Как выбрать тренинговую компанию?**

Обычно проблем с выбором тех или иных курсов или семинаров не возникает, а вот выбор тренинговой компании многих заводит в тупик. С одной стороны, это вызвано стоимостью тренинговых услуг (2–3-дневный тренинг может стоить от 600 до 2000–3000 долларов), с другой – покупкой «кота в мешке»: даже очень подробные программы не дают реального представления о том, насколько профессионален тренер и эффективно проводимое обучение. Однако решить эту проблему все же возможно:

– Обратитесь во все тренинговые компании, которые вас заинтересовали, с кратким описанием ситуации и просьбой прислать конкретную программу, которую они могли бы вам порекомендовать. Уже на этом этапе вы увидите отношение к клиенту: насколько быстро вам ответят, свяжутся с вами лично или пришлют письмо, предложат сразу варианты или начнут выяснять детали. Отберите только тех, кто действительно заинтересовался вами, и продолжите выбор.

– Несколько компаний предложат вам встретиться лично и обсудить возможные варианты сотрудничества; попросите познакомить с *концепцией* программы, объяснив, что вас не интересуют конкретные методики и детали. Готовы ли вам подробно рассказать о программе, или отделываются общими фразами, ссылаясь на «коммерческую тайну»? «Вписывается» ли предлагаемая концепция в принципы корпоративной культуры вашей компании? Готовы ли компании адаптировать программу к нуждам вашей компании?

– Попросите провести небольшой показательный тренинг (буквально на 40–50 минут) для вас и нескольких ближайших сотрудников – просто для того, чтобы посмотреть манеру ведения тренинга. Как потенциальный тренер отнесся к этой идее? Профессионал не сомневается в своих возможностях и не увидит в этой ситуации никакой проблемы для себя. А вот для «халтурщиков» это серьезная проверка и многие просто не рискнут на нее.

– Если есть возможность, побывайте на открытом тренинге этой компании (это позволит вам не только увидеть тренера в действии, но и оценить качество обучения).

• **Как оценить эффективность учебной программы?**

Многие компании не проводят оценку результатов, полагаясь на то, что *любое обучение* работников приносит организации пользу и в конечном счете оправдывает себя. Конечно, такой подход имеет право на существование, но при этом надо отдавать себе отчет, что обучение персонала является слишком дорогим «удовольствием», чтобы полагаться здесь на случай или везение. Эффективность обучения – это не вопрос веры или убеждений, а вполне конкретные результаты, которые можно оценить количественно и качественно.

Необходимость оценки результата вызвана и следующими факторами:

1. Для компании важно определить эффективность данной программы обучения с точки зрения ее дальнейшего использования.

2. Не менее важно убедиться в том, что изменения рабочих показателей обучающихся произошли *именно в результате обучения.* Для этого, например, можно сравнить профессиональную эффективность сотрудников до и после обучения или сопоставить эти показатели с эффективностью работников, не участвовавших в обучении.

3. Стоит оценить эффективность затрат: соотнести вложения и полученный результат (выгоды, которые получила компания). Часто этот результат является отсроченным.

Методы оценки результативности обучения:

*Реакция обучающихся.* Как они оценивают пользу от обучения? Не была ли учебная нагрузка чрезмерной/недостаточной? Понравилась ли программа обучения? Как они оценивают работу преподавателей? Небольшая анкета по итогам обучения позволит вам выяснить эту информацию.

*Усвоение учебного материала.* Обычно эта информация собирается с помощью экзаменов или тестовых испытаний по итогам обучения.

*Изменение поведения.* Главный вопрос здесь – в какой степени в процессе выполнения работы используются знания и навыки, полученные в ходе обучения. Метод – наблюдение!

*Рабочие результаты.* Это критерий *реальной выгоды*, которую организация получила в результате проведенного обучения. Здесь все зависит от поставленных перед обучением целей: хотели снижения брака на 5%, получили его – стало быть, результат налицо!

Оценить эффективность обучения можно (да и нужно) также через какой-то срок после окончания обучения (например, через 3 или 6 месяцев).

# Глава шестая
# Корпоративная культура

• **Что такое корпоративная культура?**

Формирование (а точнее, оптимизация) корпоративной культуры – одна из ключевых и наиболее сложных задач, стоящих перед менеджером по персоналу.

*Корпоративная (организационная) культура* – набор ключевых ценностей, ожиданий и норм, который принимается и разделяется всеми членами организации. Специфика существующей культуры отражается в словах «у нас в компании принято...». Каждая компания *всегда* обладает *своей* корпоративной культурой – стихийной или целенаправленно сформированной.

Однако возникает резонный вопрос: чем же так важна эта самая культура, и так ли уж необходимо учитывать ее для эффективного управления персоналом?

Механизм действия корпоративной культуры до банального прост: оценивая реальную ситуацию в компании через призму существующих ценностей, норм и правил, сотрудники компании *прогнозируют* ее развитие и в зависимости от этого оценивают и выстраивают модели своего поведения. Естественно, реализуя эти модели в деятельности, они усиливают существующие тенденции и создают, таким образом, адекватные им ситуации. Ну, предположим, в нашей компании лояльно относятся к опозданиям на работу: соответственно, я сегодня спокойно опаздываю, да и планируя завтрашнее утро, особенно не напрягаюсь. Точно так же призма корпоративной культуры действует и в отношении других, более сложных аспектов деятельности (например, качества выполняемой работы).

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности компании можно выделить позитивную и негативную корпоративную культуру.

*Негативная корпоративная культура* препятствует эффективному функционированию компании и ее развитию. Она отражает ситуацию, когда работа в компании в различной степени *выгодна*, но *не ценна* для сотрудника с точки зрения его саморазвития и самореализации.

*Позитивная корпоративная культура* стимулирует результативность деятельности организации. Она определяет трудовую деятельность как *способ реализации* саморазвития личности и задает ценность работы в компании как *условие реализации* такого рода способа.

Если в компании позитивная культура, то:

1. Ее сотрудники чувствуют *собственную причастность* к общему результату деятельности компании и определению стратегии ее развития.

2. Эта причастность определяет *личную ответственность* каждого сотрудника за общий продукт совместной деятельности компании.

3. Ответственность, в свою очередь, порождает *добросовестное отношение* к своим обязанностям как *норму* поведения.

4. Добросовестное отношение ориентирует сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее *оптимальных способов* осуществления своей деятельности. В такой ситуации любая деятельность становится творчеством, что, естественно, создает общую атмосферу увлеченности делом.

Таким образом позитивная корпоративная культура – ключ к принципиально новому уровню эффективности работы компании.

«Ура!», скажете вы, «Вот оно! Создай нужную корпоративную культуру, и проблема эффективности решена!». И во многом будете правы. Но... ложка дегтя вас не минует: корпоративная культура (как, впрочем, и всякая культура) очень ригидна, а потому крайне сложно и медленно поддается изменениям. Разработать *Корпоративный кодекс* – пара пустяков по сравнению с его «внедрением» (иногда на это уходят годы!). Но трудности нас не остановят, не правда ли?

- **Как оценить существующую** в компании **культуру?**

Разработка и внедрение корпоративной культуры редко начинается «с нуля»: если компания не вчера возникла, какая-то культура там обязательно существует. А потому нельзя просто взять понравившуюся модель культуры и начать ее внедрять – получите «лобовое столкновение» и никаких позитивных результатов (не забывайте, что культура – это ценности, а свои ценности люди будут отвоевывать у вас зубами).

Поэтому (как вы уже, наверное, привыкли) начинаем с анализа существующей в организации культуры.

Начав напрямую спрашивать сотрудников о принятых в компании ценностях, многих вы поставите в тупик. Но «есть способ лучше» – просто внимательно посмотрите на те аспекты жизни компании, в которых обязательно проявляется царящая корпоративная культура. Вот они:

*1. Критерии и процедуры отбора сотрудников в компанию*:

– Наличие *общекорпоративных требований* к подбираемым сотрудникам.

– Кто и как оценивает соответствие кандидата данным требованиям?

– Каким образом организована адаптация нового сотрудника к компании?

2. *Организация работы и дисциплина:*

– Добровольность выполняемых сотрудниками функций.

– Гибкость организации работы.

– Наличие/отсутствие контроля дисциплины.

3. *Четкость распределения функций:*

– Наличие должностных инструкций, положений и других документов, регламентирующих деятельность каждого сотрудника.

4. *Механизм принятия решений:*

– Наличие четкой структуры полномочий (кто принимает решения, как, с кем советуется).

5. *Стандарты работы:*

– Существуют ли и какие общекорпоративные требования к выпускаемой продукции/товару/услуге.

6. *Оценка эффективности деятельности:*

– Реальная или формальная?

– Скрытая или явная (с точки зрения сотрудника, деятельность которого оценивают)?

– Кем осуществляется?

– Как используются результаты?

7. *Стиль руководства*:

– Отношение *к* подчиненным.

– Отношения *с* подчиненными.

8. *Внутренняя коммуникация:*

– Отношение *к* коллегам.

– Отношения *с* коллегами (здесь имеют значение не только коммуникации внутри отдела, но и специфика взаимодействия между сотрудниками разных отделов и подразделений).

9. *Внешняя коммуникация:*

– Отношение к клиентам.

– Отношение к поставщикам.

– Отношение к конкурентам.

10. *Пути разрешения конфликтов:*

– Внутренних конфликтов.

– Внешних конфликтов.

11. *Отношение к делу:*

– Ценность выполняемой работы для каждого сотрудника.

12. *Отношение к организации в целом:*

– Общий настрой сотрудников компании, психологический климат.

*13. Корпоративный стиль (единая символика):*

– В продукции/услугах компании.

– Рекламе.

– Стиле одежды сотрудников/спецодежде.

– Документообороте.

Большинство этой информации постоянно вокруг нас – просто мы к ней привыкли и перестали замечать. О чем говорят коллеги в столовой и по дороге к метро? В чем принято ходить на работу (джинсы? костюмы?) Как часто «болеют» и берут отгулы? Как скоро подходят к телефону? Что происходит на совещаниях? С чем был связан последний конфликт и как он разрешился? И т.д. и т.п.

Проанализировав полученный результат, вы без труда поймете, какие истинные ценности стоят в основании, что действительно важно для компании, а что только декларируется.

- **Как спроектировать позитивную корпоративную культуру?**

Прежде всего, еще раз расставим точки над i: даже при огромной приверженности к делу компании и полной лояльности к ее руководству не забывайте – компания не является вашей собственностью, а потому «самоуправство» здесь неуместно. Ваша задача – не переделать все по собственному вкусу или из соображений «правильности», а вместе с руководителем создать в компании ту культуру, которая бы отвечала *его* требованиям и взглядам. Поэтому разработка новой корпоративной культуры – ваш совместный проект.

С чего начать? «Начните с главного!»

Какая же культура будет позитивной для вашей компании? Та, что будет адекватна ее целям!

1. Четко сформулируйте (или заново определите) *цели* компании (это может быть определенное положение на рынке, уровень прибыли и т.д.).

2. Однако с целями работы компании все так же неоднозначно, как с целями ее отдельных сотрудников. Помните, мы уже говорили, что нам не безразлично, как сотрудник достигает поставленных целей, и описывали для него правильное производственное поведение. Здесь все так же, но правильное производственное поведение компании мы назовем *миссией*.

3. Выбранные цели и миссия определят те *ключевые ценности*, которые и станут основой корпоративной культуры.

4. Следующий шаг: продумайте, какими (исходя из выбранных ценностей) должны быть критерии отбора новых сотрудников, организация работы, распределение функций, отношения внутри компании и т.д. и т.д. – все те аспекты, которые мы рассматривали при ана-

лизе существующей культуры. Если вы точно определили цели и ценности, то конкретные аспекты дадутся вам легко – в рамках выбранных ценностей только один вариант будет действительно оптимален.

О процедуре: если на этапе определения целей и миссии вы работаете в тандеме с руководителем, то уже с момента выдвижения ценностей к этому процессу можно подключать топ-менеджеров компании. На этапе же проектирования конкретных аспектов корпоративной культуры это сделать просто необходимо: в противном случае ваш проект навсегда останется проектом – менеджеры, не участвовавшие в разработке, никогда не воспримут его «своим», и его просто некому будет внедрять в жизнь.

5. Итогом проектирования становится *Корпоративный кодекс* (см. *Приложения*), где будут отражены все аспекты корпоративной культуры компании. В некотором роде, теперь это ваша Библия.

- **Как внедрить новую корпоративную культуру?**

Думаю, вы уже поняли, что разработка проекта корпоративной культуры – это даже не полдела. Это только старт...

Для начала соотнесите существующую культуру и ваш проект. Что в них общего? Чем они принципиально отличаются? Что в «старой» культуре вас устраивает (и вы всячески будете это поддерживать), а что требует изменений? Чего не хватает компании в настоящее время, чтобы эти изменения произошли? Может быть, топ-менеджеры недостаточно компетентны в новых для них отношениях с подчиненными? Возможно, система мотивации не ориентирована на нужные компании цели? Не исключена вероятность, что часть сотрудников просто не «вписывается» в новые требования к персоналу и нужно решать вопрос об их обучении/увольнении. Серьезно проанализируйте все вопросы управления персоналом с этой новой точки зрения. Составьте программу необходимой «коррекции».

Дополнительным инструментом внедрения новой культуры может быть проведение проектных семинаров среди всех сотрудников компании.

Основной эффект семинара достигается за счет *самостоятельной* оценки сотрудниками *существующей* корпоративной культуры и *проектирования более адекватной* культуры с точки зрения целей компании. Именно эта личная причастность сотрудников к созданию *своей* корпоративной культуры в совокупности с закреплением корпоративных стандартов в системе оценки и мотивации позволяет достичь наилучших результатов при внедрении новой культуры.

Кроме того, в ходе таких проектных семинаров часто возникают новые интересные идеи, которые потом находят свое отражение в Корпоративном кодексе.

## Семинар

***Цель:*** проектирование эффективной корпоративной культуры в компании.

***Задачи:***

– актуализация представлений сотрудников о существующей корпоративной культуре в компании;

– оценка функциональности актуальной корпоративной культуры с точки зрения целей и задач компании;

– проектирование позитивной корпоративной культуры.

***Целевая аудитория:***

Данный семинар носит общекорпоративный характер. Его целесообразно проводить по следующей схеме:

Первичный семинар – топ-менеджеры компании.

Далее – каждый руководитель проводит аналогичный семинар внутри своего отдела.

Вторичный семинар – по итогам работы внутри отделов.

***Необходимое обеспечение:***

– Требования к помещению, стандартные для тренинга.

– Флип-чарт, маркеры (доска/мел; ватман/маркеры).

– Бумага и ручки.

– Рабочие схемы для участников.

***Этапы:***

*1. <u>Что такое корпоративная культура?</u>*

На этом этапе каждый участник высказывает свое представление о том, что такое «корпоративная культура». Каждое высказывание участника фиксируется ведущим на доске. Затем происходит формулирование общего представления о понятии.

*2. <u>Какая корпоративная культура в нашей компании?</u>*

Каждый получает рабочий бланк (см. *Приложения*). Перед участниками группы ставится задача: «Опишите существующую в компании ситуацию, используя все указанные в схеме параметры. Опишите именно свой взгляд, не стремитесь выразить общепринятое мнение».

*! Прежде чем дать участникам время на индивидуальную работу, уточните, все ли параметры понятны, если необходимо – дополнительно разъясните.*

Участники заполняют 3 столбец схемы.

Когда все закончат работу, предложите каждому высказать свое мнение по всем параметрам схемы. Сделайте на доске сводную таблицу и внесите туда каждое мнение.

Например:

| *Критерии и процедуры отбора сотрудников в компанию* |
|---|
| *...нет*<br>*...какой-то есть, но точно не знаю критериев...*<br>*...критерий – профессиональные качества.*<br>*...* |

Если возникли противоположные точки зрения, уточните позицию участников – возможно, это вопрос неточной формулировки. В целом, нет необходимости договариваться об общем видении ситуации – основная задача этого этапа – актуализировать представления участников и спровоцировать их на размышления о проблеме.

*3. Желаемая корпоративная культура.*

Каждому участнику группы предлагается сформулировать и записать в последний столбец схемы свои представления о желаемой корпоративной культуре по тем же параметрам.

Когда все участники проделают эту работу, дайте несколько минут на подготовку выступления в защиту собственного проекта «Лучшая корпоративная культура для нашей компании». Каждому выступающему предоставляется 3 минуты для презентации собственных идей. Остальные участники могут задавать вопросы.

По итогам выступлений предложите участникам выбрать лучший проект корпоративной культуры.

*! Основная задача ведущего на этапе оценки проектов – показать участникам:*

*а) Относительность ценности тех или иных вариантов проявления корпоративной культуры.*

Например: хорошие, дружеские отношения с коллегами, с одной стороны, помогают работать (всем нравится общаться на работе с приятными людьми), с другой стороны – затрудняют процесс решения производственных проблем: если человек вам приятен, но от его выполнения/невыполнения своей работы зависит ваша работа, вам крайне сложно предъявить ему претензии.

или

Самостоятельность в работе, отсутствие контроля за дисциплиной могут быть стимулом к творчеству, а могут стать причиной рассогласования всех подразделений.

*б) Зависимость функциональности тех или иных аспектов корпоративной культуры от целей и задач компании.*

Например: если для компании принципиально важна скорость и качество обслуживания клиентов, то свобода в дисциплине не может быть эффективным аспектом корпоративной культуры.

Итогом этого этапа должно стать формулирование участниками идеи, что основной критерий оценки эффективности того или иного аспекта корпоративной культуры – его функциональность с точки зрения целей компании.

*4. Цель компании.*

Дальнейшая оценка эффективной корпоративной культуры требует актуализации целей компании. На этом этапе возможно 2 варианта событий:

а) Миссия, цели и задачи компании предлагаются участникам в готовом виде;

б) Участники сами формулируют свое видение целей, затем группа договаривается об общем видении.

Исходя из целей компании, каждый участник формулирует свои цели (возможно в общем виде).

*5. Необходимая корпоративная культура.*

Каждому участнику предлагается еще раз вернуться к последнему столбцу схемы и ответить на вопрос: какая корпоративная культура помогла бы вам в достижении ваших целей?

По завершении индивидуальной работы участники объединяются в пары. Задача: поиск общего решения, устраивающего обе стороны.

Когда общее видение в парах достигнуто, пары объединяются в четверки. Задача та же.

Затем каждая четверка предлагает свой проект корпоративной культуры всем остальным участникам. Основная задача – обоснование необходимости всех предлагаемых аспектов.

Данный этап является заключительной частью семинара. Ведущий может подвести предварительные результаты, обобщив все точки зрения.

*! Важным моментом завершения семинара является акцентирование внимания участников на значимости их личной позиции: в конечном счете, корпоративная культура состоит не из свода прописанных корпоративных принципов, а из внутренних установок каждого сотрудника.*

- **Нужны ли компании корпоративные праздники (или какие традиции стоит поддерживать)?**

Вопрос корпоративных праздников и прочих совместных мероприятий требует отдельного рассмотрения. На определенном этапе, когда концепция ценности человеческих ресурсов уже «овладела

массами», к ипостасям менеджера по персоналу прочно приклеилась роль «массовика-затейника». Конечно, частично эта традиция передалась нам от отдела кадров (который в свое время занимался покупкой букетов для именинников), однако сейчас ситуация осложнилась, так как под корпоративные застолья была подведена теория – «это не просто так, это сплочение коллектива». Действительно ли для сплочения коллектива необходима пьяная вечеринка? Позвольте усомниться...

В большинстве компаний подобные мероприятия лишь значительно усложняют и без того непростые взаимоотношения в коллективе. Ну, как прикажете уважать и серьезно воспринимать указания (а особенно критику) руководителя, если еще вчера вытаскивал его из тарелки с салатом? А это общее чувство неловкости, которое испытывает каждый второй на следующий день после вечеринки, пытаясь понять, что теперь о нем думают коллеги. Или воспоминание о том, до чего же тоскливо было празднование – разговоры за столом только о работе (а о чем еще говорить людям, которые связаны лишь должностными обязанностями?). А эти неловкие (чаще всего и неуместные) подарки, еще более неуместные от того, что догадываешься, как вчера «трясли» всех, отбирая кровные 20 рублей на твой день рождения... Тоска!

Примеров этих легион, и суть происходящего не зависит от величины и финансовых возможностей компании – это может быть скромный стол на складе или шикарный уик-энд в пригородном доме отдыха. Сначала мы с таким трудом раскачиваем всех сотрудников, чтобы они начали «живо» общаться («неформально», «по-человечески», даже «по-дружески»), а потом с еще большим трудом пытаемся нивелировать влияние этих самых «дружеских» отношений на результативность труда (штрафуем за длительные перекуры, ругаем за нерабочий «треп» и т.д.).

Что же, скажете вы, не сплачивать коллектив, пусть так дикарями и ходят, иногда не зная друг друга даже по имени? Конечно, нет. Вот только реализуемая форма несколько неадекватна. Например, совместный футбольный матч или сражение в пейнтболе принесут вам гораздо больше позитивных результатов. А уж о специальных тренингах командообразования и говорить не приходится: именно они позволяют не просто ближе познакомить участников, а научить их адекватно слышать друг друга, ставить и решать совместные задачи, эффективно использовать потенциал каждого.

Что же касается праздников, то, конечно, они могут быть, но:

– стремитесь свести количество таких мероприятий к минимуму (знаете, какой ужас отмечать день рождения каждого сотрудника в компании, где численность 100 человек?);

– не поддерживайте традиции «посиделок» в стенах компании (очень краткая «официальная часть», и на этом точка). Конечно, кто-то соберется и пойдет отмечать в другое место, но к вам это уже не имеет никакого отношения;

– старайтесь делать праздники функциональными (знаю компанию, которая отмечает свой ежегодный день рождения выездным семинаром, посвященным анализу работы и дальнейшим перспективам – можно брать пример).

# Глава седьмая
# Взаимоотношения в компании

• **Нужно ли управлять отношениями в коллективе?**

Взаимоотношения в компании, разумеется, интересуют нас не сами по себе, а лишь как возможные факторы, влияющие на результативность работы сотрудников. И с этой точки зрения ответ очевиден – да, имеем дело с людьми, людям свойственно выстраивать между собой некоторые отношения, которые могут существенно влиять на человека, а значит и на результаты его работы. Следовательно, управлять взаимоотношениями в коллективе надо.

Какие вопросы в связи с этим требуют ответа:

– можно ли классифицировать типы отношений между сотрудниками?

– какие из них наиболее «благоприятны» для достижения результативности компании?

– как отличить одни отношения от других?

– ну и главное, как изменить существующие отношения на те, которые мы считаем более продуктивными?

• **Какие взаимоотношения эффективны для компании?**

Существует несколько классификаций типов взаимоотношений, однако для наших целей наиболее удобна следующая (определяющая отношения в зависимости от критерия оценки одного человека другим):

– личные,

– межличностные,

– деловые.

*Личные отношения* – наиболее редкий тип отношений в компании. Главным критерием оценки в личных отношениях выступает выбранная другим человеком жизненная позиция, система ценно-

стей, т.е. человек оценивается не для чего-то, а сам по себе, как человек. Личные отношения – это любовь, дружба, ненависть.

Конечно, встречаются люди, которые способны не смешивать личные отношения с работой (т.е. в рамках деятельности относиться как к подчиненному, а дома – как к любимому человеку), однако не стоит обманываться – большинство из нас не дошло пока до такого уровня самоуправления. А потому любые личные отношения на работе будут мешать деловому взаимодействию.

*Межличностные отношения* – основаны на оценке индивидуальных особенностей поведения и характера людей. Это отношения симпатии и антипатии. Межличностные отношения ориентированы, в первую очередь, на получение удовольствия от самого факта общения – сотрудники начинают ходить на работу пообщаться. Любые эмоционально окрашенные отношения (как очень приятные, так и чрезмерно конфликтные) говорят нам о том, что в компании доминируют именно межличностные отношения.

*Деловые отношения* – это отношения, при которых сотрудники оценивают друг друга (и, в первую очередь, руководители – своих подчиненных) с точки зрения вклада человека в общее дело (другими словами, по результативности сотрудника). Такие отношения возможны только тогда, когда работа в компании, направленная на достижение общей цели, принципиально важна для каждого сотрудника. Деловые отношения обычно не имеют яркой эмоциональной окраски – это спокойное сотрудничество на благо дела.

Как мы уже говорили, в компании могут быть представлены все типы отношений, но один из них обязательно является ведущим и определяет общий эмоциональный настрой сотрудников компании (иными словами – *психологический климат*).

Если рассматривать типы взаимоотношений с точки зрения эффективности для компании, то становится очевидным, что деловые отношения подходят нам в наибольшей степени, ибо именно они «провоцируют» человека на достижение результативности. Однако, как показывает практика, компаний с доминирующими деловыми отношениями крайне мало, в остальных же «пышным цветом» цветет культ межличностных. Это вызвано расхожим мнением, что в коллективе должны быть теплые, доброжелательные отношения («благоприятный психологический климат»), а деловые отношения стойко ассоциируются с «сухим» и формальным подходом к сотрудникам. Поэтому многие руководители тратят массу времени и денег на создание этих самых «неформальных» отношений, а потом годами пожинают плоды своих трудов (попробуйте-ка наказать за плохую работу «хорошего» человека, практически друга...).

• **Как изменить существующие в компании отношения?**

Изменение доминирующих отношений, безусловно, возможно, однако надо понимать, что это сложный и довольно продолжительный процесс.

Изначально задача менеджера по персоналу заключается в грамотной «диагностике» существующих взаимоотношений. Как мы уже говорили, любые яркие эмоциональные отношения (как положительные, так и отрицательные) сразу скажут нам о том, что «не все ладно в Датском королевстве».

На следующем этапе важно научить *руководителей* и *топ-менеджеров* выстраивать эффективные отношения с сотрудниками:

во-первых, потому, что именно они оценивают результативность сотрудников и особенно заинтересованы в ее повышении;

во-вторых, руководители компании (как высшего, так и среднего звена) всегда задают «тон» принятых отношений: привыкнув к определенным взаимоотношениям с руководителем, сотрудники со временем перенесут этот стереотип и на взаимоотношения между собой.

Итак, чему же учить руководителей?

Деловые отношения – отношения, основанные на оценке результативности сотрудника (хорошо поработал – хороший сотрудник, плохо – плохой). А, следовательно, каждый руководитель должен:

– иметь свои «эталоны» оценки: что есть «хорошая работа», что «плохая» (вспомните, мы уже говорили об этом на этапе мотивации персонала – *критерии оценки*);

– всегда четко доводить свои «эталоны» до подчиненных;

– оценивать сотрудников ТОЛЬКО по этим заданным критериям и, исходя из результатов оценки, МЕНЯТЬ свое отношение к подчиненным.

Основная проблема здесь заключается именно в том, что деловые отношения не возникнут тогда, когда существует только оценка по результату – она должна реально менять отношение руководителя к подчиненному. А иначе получается знакомая картина – я сделал работу плохо – иду «на ковер», получаю «нагоняй» от начальника; но я особенно не расстраиваюсь – оба мы «в принципе» хорошо друг к другу относимся, поэтому все равно потом пойдем вместе курить или обедать, все эти недоделанные планы – это же так, нормальные «рабочие моменты». Вот сотрудник и «не расстраивается», «не напрягается» и не торопится в следующий раз сделать работу хорошо!

Другая ситуация: я выполнил работу плохо, и начальник, с которым еще вчера у нас были хорошие доброжелательные отношения, сегодня холодно поздоровался и прошел мимо. Сотрудник в недоумении – что произошло? Естественно, что он начнет искать

причины таких перемен, и найдет их – в собственном отношении к делу! (чего мы, собственно, и добивались). Теперь, чтобы получить обратно хорошее отношение, надо просто выполнить свою работу хорошо (только и отношение руководителя в этот момент должно так же резко поменяться на противоположное). Вот, в общем-то, и вся хитрость.

Научиться быстро менять отношение не так сложно, как изначально кажется: если руководитель *искренне* считает, что главное в работнике – результат его труда, то его отношение будет почти автоматически реагировать на изменения результатов. Кроме того, ведь сотрудники не имеют возможности «залезть в душу», а потому «вычитывают» оценки по внешнему поведению начальника – нужно просто научить руководителей проявлять нужные оценки и особенно внимательно следить за любыми проявлениями «ненужных» (в данном случае, не соответствующих результату работы сотрудника).

- **Как разрешать конфликты в компании?**

Конфликты, как мы помним, есть безусловное проявление межличностных отношений в компании. Однако прежде, чем нам удастся построить деловые отношения, нам не раз придется разрешать возникшие конфликты, а потому давайте разберемся в этом вопросе.

Конфликт, как следует из теории социальной психологии, есть *столкновение интересов*. В классификациях выделяют личностные, личностно-групповые и групповые конфликты, конфликты открытые и скрытые и т.д. и т.п. Все ли конфликты в компании требуют внимания менеджера по персоналу? На мой взгляд – да. И вовсе не из соображений «благоприятного психологического климата» (который вовсе не самоцель, а лишь *индикатор* происходящего[5])! Заниматься *всеми* конфликтами нужно по одной простой причине – любой конфликт (даже если он личностный и не имеет к работе вроде бы никакого отношения) всегда мешает сотрудникам компании достигать нужных нам результатов.

Существует довольно распространенное мнение, что конфликт – явление позитивное для компании: он позволяет сотрудникам поддерживать определенную динамику мышления, так как, с одной стороны, свою точку зрения в конфликте необходимо аргументировать, с другой – есть возможность проанализировать иную позицию и найти устраивающее всех решение: *«в споре рождается истина»*.

---

[5] Периодически можно наблюдать ситуации, когда осуществляется подмена одной задачи на другую, и в какой-то момент уже непонятно, что нам дороже: сам климат или деятельность компании.

Тогда создается впечатление, что мы не вполне четко понимаем, что есть конфликт, ибо в конфликте у его сторон разные интересы – каждый обеспокоен отстаиванием *собственной* позиции (а потому чужую он просто не слышит!). Соответственно, нет задачи поиска общего решения. Конфликт – это не борьба точек зрения, это борьба *конкретных* людей, сопровождающаяся ярким эмоциональным накалом, в конечном счете, это доказательство, кто «круче». Поэтому *любой* конфликт *всегда* нефункционален для компании.

Те лавры, которые мы приписываем конфликту, принадлежат вовсе не ему – это показатели решения проблемы (общей задачи, поиск оптимального решения которой *действительно* может очень существенно развивать компанию и ее сотрудников).

Разрешение любых конфликтных ситуаций начинаем с выяснения причин:

– кто является сторонами конфликта?

– как давно он возник и в какой форме протекает?

– в чем формальная «причина» конфликта (что, по мнению сторон, они не могут «поделить»)?

Сначала эту информацию можно получить, отдельно пообщавшись с каждой стороной конфликта.

Иногда уже на этом этапе вопрос приходится решать кардинально:

– когда конфликт носит *личностный характер*. Разрешение подобных конфликтов зачастую требует серьезного психотерапевтического консультирования ее участников, что не входит в функции менеджера по персоналу. Если сотрудники ценны для компании как профессионалы, можно попытаться «развести» их территориально и функционально. Когда это невозможно, с такими сотрудниками приходится расставаться;

– когда причиной конфликта являются *сотрудники-провокаторы* (тип сотрудников, создающих вокруг себя атмосферу конфликтов). Таких людей бесполезно «перевоспитывать»: человек получает удовольствие от самого факта «сталкивания других лбами». Часто он даже не является стороной конфликта, а наоборот, всячески «поддерживает» участников. Однако маленькая особенность его выдает – он *всегда* там, где конфликт, и активно участвует в «разборе полетов». Если вы заметили такую особенность за сотрудником, еще раз внимательно осмотритесь... и смело увольняйте! Часто уже этот шаг снимает необходимость дальнейшего выяснения ситуации – конфликт постепенно «иссякает» сам по себе (естественно, ведь «перекрыт» его источник).

В остальных ситуациях конфликты поддаются разрешению, и это важная задача менеджера по персоналу.

Оптимальной формой разрешения конфликта является некое подобие «третейского суда»: собираются все стороны конфликта, ме-

неджер по персоналу выступает в качестве третьего лица и осуществляет функции *модератора* (т.е. управляет процессом: собирает точки зрения, уточняет, анализирует и т.д.). Здесь важно до конца оставаться именно третьим лицом, сторонним конфликту: не начать (пусть даже случайно) отстаивать точку зрения одной из сторон (даже если она кажется вам правильной), не спровоцировать агрессию обеих сторон против себя (создав третью сторону конфликта или вообще новый конфликт).

Главная задача при решении конфликтов – перевод его в разряд *проблемы*: снятие «эмоциональной шелухи», переход от личностей к конкретным фактам и, наконец, поиск оптимального решения, устраивающего обе стороны (заметьте, не компромисса, когда в итоге ущемлены обе стороны, а именно *оптимального* решения). Как же найти это решение, резонно спросите вы? Решение найдется само, как только вы досконально выясните истинные потребности обеих сторон. (Для примера здесь хочется привести одну замечательную историю, ставшую уже почти хрестоматийной: две сестры делили апельсин. Долго оспаривая друг у друга сей фрукт, в итоге они вынуждены были поделить его пополам (компромисс!). Одна почистила свою половинку, мякоть съела, а шкурки выбросила; вторая почистила свою половинку, мякоть выбросила, а из шкурок сделала цукаты...)

- **Какие отношения должен строить менеджер по персоналу с другими сотрудниками компании?**

Проблема построения отношений – по сути, это проблема <u>роли</u> менеджера по персоналу: какую позицию вы займете в компании, какую ответственность возьмете на себя и определит характер ваших взаимоотношений.

Как мы уже говорили в начале книги, должность менеджера по персоналу в компании возникла относительно недавно. Однако уже сейчас можно говорить о том, какую роль отводят нам другие сотрудники компании (руководители, топ-менеджеры, рядовые сотрудники).

Например, итоги одного из последних исследований показали, что руководители компаний и топ-менеджеры признают влияние грамотного управления персоналом на результаты деятельности компании, НО <u>не связывают качество управления с работой отдела персонала</u> (!). Менеджер по персоналу воспринимается ими в лучшем случае как «рекрутер», «делопроизводитель», «психолог». В ходе опроса выяснилось, что это вызвано *недоверием к профессионализму* HR-менеджеров: они очень «далеки» от бизнеса, не понимают реальных задач, «погрязли» в определении рамок компетенции, в классификации, системе поощрений, за процессом забыв о

результате, и т.д. и т.п. Рядовые сотрудники компаний, чаще всего, вообще воспринимают менеджера по персоналу как переименованный отдел кадров и профсоюз «в одном флаконе»: к менеджеру надо бежать, если нужен отпуск или тебя «притесняет» начальник.

Сложившаяся ситуация, безусловно, не случайна.

В первую очередь она связана с тем, что до определенного момента ни один вуз не готовил подобных специалистов, а потому в «персональщики» хлынули психологи, педагоги, социологи и т.д. Не имея «почвы» под ногами, они привнесли в управление персоналом то, чему учились в рамках своих наук – в основном, психологии. Ведь главная задача психолога – стремление к тому, чтобы человеку (или группе людей), с которыми он работает, было «хорошо». Когда специалист с такой ориентацией попадает на работу в реальную организацию, у него неизбежны проблемы. Просто потому, что цель работы коммерческой организации – прежде всего, извлечение прибыли. А потому все, что находится в организации, ее ресурсы – денежные, человеческие, материальные, информационные и так далее, – это лишь средства для того, чтобы извлекать прибыль. Нет такой организации, целью которой является удовлетворение всех своих членов. Психологи часто оказывались просто неспособны этого понять. Кроме того, количество хороших психологов с лихвой перекрывалось армией «околопсихологов», использующих для диагностики организации популярные тесты из журналов и советы Карнеги.

Одним словом, причины столь «прохладного» отношения к менеджеру по персоналу в компании достаточно понятны. Путь решения этой проблемы только один – сделать свою роль более функциональной для компании, тогда и не придется «отстаивать» собственный профессионализм.

Эта новая роль подразумевает следующее:

Менеджер по персоналу будет полезен компании только тогда, когда он мыслит *стратегически*, масштабами компании и ее целей, чувствует ответственность за свою работу, сравнимую с ответственностью делового партнера.

Это переход от социального обеспечения, делопроизводства и психологии к позиции *консультанта по управлению персоналом* для руководителя и топ-менеджеров.

Это взаимоотношения с сотрудниками, формирующие у них преданность и лояльность компании.

Это позиция эксперта, который анализирует с точки зрения человеческих ресурсов любой шаг компании, любые планируемые перемены и может заранее предвидеть возможные последствия и управлять ими.

Это отказ от позиции «гуру»: «я все знаю, и сейчас буду вещать, как правильно...» – в пользу поиска совместно с руководителями оптимального для компании пути.

Это умение принять точку зрения руководителя (даже если она расходилась с вашей собственной) и действовать в рамках этого решения: потому, что это его бизнес и, в конечном счете, его риски, ну, а главное, потому, что руководитель (даже не имеющий соответствующего образования) со временем приобретает своеобразную интуицию, которой вполне можно доверять.

# Глава восьмая
# Увольнение сотрудника

- **Всегда ли увольнение сотрудника – катастрофа?**

Увольнение сотрудников – очень серьезный аспект работы менеджера по персоналу: от того, как пройдет этот процесс, зависит не только имидж компании, но и самочувствие оставшихся сотрудников. А потому тем более странно, что большинство книг и учебников по управлению (за исключением пособий по кадровому делопроизводству) вообще замалчивают этот вопрос. С другой стороны, это и не удивительно: ведь увольнение считается «дурным тоном» и при хорошей работе с персоналом предполагается полное исчезновение подобных явлений. Однако такая позиция несколько наивна: сотрудники уходили, уходят и будут уходить – по собственному желанию, по инициативе компании (а зачем содержать, например, нерезультативного сотрудника?), в армию, декретный отпуск, на пенсию и т.д. Одним словом, увольнений не надо бояться, этим процессом надо грамотно управлять.

- **Как обезопасить компанию от внезапных «уходов» сотрудников?**

Такие ситуации не так уж редки – к вам подходит сотрудник и, возможно, даже «дико извиняясь», объявляет, что хотел бы сегодня забрать документы. Первая реакция – паника, мечущиеся мысли, где так скоро найти замену и т.д. Главное – спокойствие!

1. Сядьте с сотрудником и выясните, в чем причина его ухода. Здесь важно понять, насколько данное решение *обдуманно:*

– есть сотрудники, которые бегут с заявлением об уходе после любого неприятного разговора с руководителем. Часто бывает до-

статочно обычной беседы: постарайтесь успокоить человека и предложите ему обсудить этот вопрос в другой день в более уравновешенном состоянии;

– иногда возникают экстренные ситуации, когда сотрудник вынужден уйти (например, кто-то заболел, необходим срочный переезд и т.д.);

– наиболее часты ситуации, когда внезапный уход – неожиданность только для нас: сотрудник давно собирался, подыскивал себе другую работу, а теперь сообщает о срочном уходе, так как ему предложили хорошее место.

Оба последних варианта – показатель существенных «недоделок» в работе менеджера по персоналу. Конечно, экстренные ситуации возможны, однако это единичные случаи: в основном сотрудники пользуются этим как прикрытием (действительно, стоит сказать, что в Актюбинске у тебя смертельно заболел любимый дедушка и тебе срочно надо ехать туда, и уйдешь ты быстро, без всяких проволочек, да еще и с нимбом мученика). Переезды тоже крайне редко планируются за один день. Поэтому можете смело считать, что такие «случайные» уходы – всегда показатель отношения сотрудников к компании (ведь человек прекрасно понимает, что он подводит организацию и все равно идет на это). Конечно, было бы наивно считать, что большей ценности, чем работа в вашей компании, у сотрудника нет, и все же если она оказалась на десятом месте (заметьте, мы говорим не об уходе *вообще*, а о том, что человек бросает все в *одночасье*), – это не плюс компании.

2. Если решение осознанно и сотрудник настаивает на нем, возьмите тайм-аут на размышление, отправив его *работать* (это очень важный момент – увольняющиеся сотрудники, весь день бродящие по офису, способны внести такой разлагающий элемент, что вам придется еще долго разбираться с его последствиями). Поговорите с начальником отдела, где работает сотрудник:

– обсудите с ним, насколько важен для компании именно этот человек (будете ли вы искать возможности и убеждать человека остаться – очень серьезно подумайте, стоит ли это делать, не воспитайте ненароком сотрудника-шантажиста);

– насколько критичен для отдела будет уход этого сотрудника – как это повлияет на выполнение плана, кем его можно заменить на период поиска нового сотрудника и есть ли в этом необходимость. Далеко не всегда ситуация так уж трагична:

– в настоящее время может наблюдаться некоторый спад активности, и отдел спокойно справится со всем объемом работ до момента выхода нового сотрудника;

– возможно, такой уход натолкнет на мысль о принципиальном изменении должностных инструкций сотрудников отдела, и должность будет аннулирована вообще;

– не исключена вероятность, что на примете у вас или начальника отдела уже есть человек, способный занять это место (здесь не стоит забывать и о кадровом резерве).

Одним словом, найдите такое решение, чтобы уход сотрудника не оказал существенного влияния на работу отдела и в случае необходимости у вас была возможность *спокойно* искать нужного специалиста.

3. Если принято решение любыми силами убедить сотрудника остаться, то подумайте, как лучше организовать нужный разговор (его можете провести вы, начальник отдела, либо проделать это совместными усилиями).

В остальных случаях пригласите сотрудника к себе еще раз, чтобы решить все формальные вопросы увольнения.

Существенным фактором, снижающим риски компании при таких «фортелях» сотрудников, является описание процедуры увольнения в *Корпоративном кодексе*: здесь можно оговорить сроки увольнения, что и как должен сдать сотрудник, прежде чем уйти, финансовые расчеты. Например, существует принятая практика, когда сотрудник может уйти «одним днем» (речь, естественно, об увольнении по собственному желанию), но с потерей в оплате последнего месяца в размере 25%. Это не только заставит сотрудника задуматься, но и перекроет часть расходов компании при внезапном увольнении.

- **Можно ли «по-хорошему» уволить ненужного сотрудника?**

Иногда возникают такие ситуации, когда *компании* необходимо уволить сотрудника: например, не устраивают результаты его работы, нарушения трудовой дисциплины, отношение к делу и коллегам и т.д. Крайне редко в этом случае прибегают к «увольнению по инициативе организации» (т.е. увольнению по всем законам Трудового Кодекса): с письменным обоснованием причин увольнения, соответствующей записи в трудовой книжке и возможностью обжаловать решение в суде. Чаще всего сотруднику просто сообщают, что ждут от него заявления «по собственному желанию». С одной стороны, это несколько упрощает процедуру, с другой – накладывает еще большую ответственность на менеджера по персоналу.

Чтобы такое увольнение не стало критическим для компании, эту неприятную процедуру надо тщательно готовить – и это непосредственная задача менеджера по персоналу:

1. Решение об увольнении сотрудника редко возникает на пустом месте, еще реже оно принимается внезапно: обычно эти мысли долго «зреют», анализируются существующие проблемы, устанавливаются последние сроки и т.д. На этом этапе ряд руководителей пытается манипулировать сотрудником, намекая ему на возможное увольнение (видимо, из соображений, что такие угрозы заставят человека «собраться»). Однако обычно это приводит к обратному результату: страх быть уволенным настолько неприятен, что человек будет всячески стремиться избавиться от него (не подумайте, что улучшением показателей, нет – просто уйдет, не дожидаясь вашего решения). Вы этого хотели?

2. Начинайте искать замену сотруднику еще до принятия окончательного решения: часто именно нахождение нового человека является сигналом для «последнего разговора».

3. Сделайте саму процедуру увольнения максимально короткой: заранее подготовьте необходимые документы, решите все вопросы с бухгалтерией, определитесь, кто будет принимать у сотрудника рабочее место, и т.д. Чем меньше времени сотрудник проведет в офисе с момента объявления ему окончательного решения, тем лучше для компании. При хорошей организации всю процедуру можно провести за 1–2 часа.

Внимание! Планируя подобные мероприятия, обязательно заранее продумайте все юридические аспекты – конечно, лишь единицы из уволенных реально начнут скандалить и грозить обращением в суд, однако нам и такой возможности вполне достаточно.

– Как оформлены трудовые отношения с сотрудником?

– Не попадает ли сотрудник под льготную категорию граждан, не подлежащих увольнению (беременные женщины, инвалиды, матери с маленькими детьми и т.д.)?

Если есть хоть малейшие сомнения, проконсультируйтесь с юристом. Малейшая оплошность в таком деле может стоить вам не только спокойствия, но и работы!

Конечно, очень многое будет зависеть от вашего последнего разговора с сотрудником. Обязательно подробно объясните ему причины увольнения. Скажите, что вам очень жаль расставаться с ним, так как вы видите, что человек он хороший. (Речь ведь идет о чисто производственных проблемах – возможно, ему трудно справляться с подобным объемом работы или он ошибся в выборе профессиональной деятельности и ему стоит попробовать себя в другом.) Сотруднику гораздо проще признать собственную профессиональную некомпетентность, чем смириться с тем, что он «плохой» человек. Не стоит припоминать сотруднику и все его ошибки и неудачи – это

надо было делать раньше, а сейчас уже не имеет значения. На прощание пожелайте ему успехов. Одним словом, найдите нужные слова и расстаньтесь на «хорошей ноте».

В ряде компаний в таких случаях сотруднику выплачивается некоторая компенсация, в связи с тем, что 2-недельная отработка нужна не только компании для замены сотрудника, но и самому сотруднику для поиска новой работы. Так как мы не предоставили ему такой возможности, то компания берет на себя как бы оплату этой неустойки. Этот нюанс, безусловно, также способен «подсластить пилюлю» и способствовать нормальному уходу сотрудника.

- Надо ли объяснять оставшимся сотрудникам причины ухода коллег?

Считается, что говорить об увольнении сотрудника (а уж тем более о причинах ухода) – значит создавать в компании «нездоровую» обстановку: ведь каждый оставшийся обязательно задумается, а не стоит ли и ему подыскивать новое место работы. Конечно, увольнения сотрудников (особенно частые) вызовут определенный ажиотаж в компании, однако делать вид, что ничего не происходит либо рассказывать сотрудникам «приглаженную» версию, – вдвойне глупо. Компания – живой организм, и истинная информация все равно «просочится», а вот отношение к руководству существенно пошатнется: как можно доверять людям, которые не доверяют нам, вероятно, и насчет нас уже есть идеи об увольнении и т.д. и т.п. Поэтому грамотное поведение как руководителей, так и менеджера по персоналу позволит избежать ненужных сплетен:

– Обязательно сообщите сотрудникам внутри отдела об уходе их коллеги (иногда это можно сделать еще в момент ухода, иногда лучше после, однако никогда не делайте этого, представляя нового сотрудника, – ему и так не избежать сравнения с предыдущим, так что не отягощайте его и без того трудную долю).

– Если сотрудники других отделов поинтересуются причинами ухода сотрудника, спокойно расскажите суть, не вдаваясь в излишние подробности и эмоции. Покажите, что ситуация под контролем и никаких причин для паники нет. Такие разговоры надо использовать на благо компании: лишний раз напомните сотрудникам о том, что главный критерий их оценки – результативность, и пока они хорошо работают, у них нет ни малейших причин бояться увольнения. Кстати, обратите внимание на тех, кто будет особенно интересоваться данной темой, – чаще всего это именно те, кто чувствует зыбкость «почвы» под собственными ногами. Если эти мысли необоснованны, поторопитесь поддержать сотрудника и показать его значимость для компании.

• **Нужны ли 2-недельные «отработки» перед увольнением?**

Мы уже немного касались этого вопроса[6], однако давайте разберем его подробнее.

Как мы уже говорили, эти две недели необходимы компании для поиска нового сотрудника. Однако многие организации не используют это право и разрешают человеку уйти сразу. Казалось бы, почему? Да потому, что, в итоге, компании оказывается *выгоднее* отпустить сотрудника! Ну, представьте себе человека, дорабатывающего последние дни на этом месте работы: ему уже нет дела до результата; даже если он продолжает работать, делает он это плохо; пытаться его мотивировать в этот момент на работу довольно бессмысленно. Он «заражает» этим настроением окружающих его сотрудников. Кроме того, как показывает практика, именно в этот период происходит основная утечка информации из компании («перекачиваются» базы данных, копируются внутренние документы), материально-техническая база используется «на полную катушку» – наблюдается значительный перерасход использования Интернета, бумаги, картриджей и т.д. (по принципу «все, что не смогу вынести, надо использовать сейчас»). Одним словом, возникает серьезное сомнение: сопоставимы ли прибыли, которые получила компания от работы данного сотрудника, с теми убытками, что она понесла от него же. Именно поэтому, когда речь идет о необходимости отработки, стоит задуматься, действительно ли это так необходимо.

Конечно, бывают ситуации, когда сотрудника сложно отпустить в один день, особенно это касается топ-менеджмента компании: эти сотрудники должны закончить и передать дела, сдать финансовый отчет и т.д. Кроме того, конечно, не всякий сотрудник начнет такую «подпольную» деятельность. И все же не теряйте бдительности! (В ряде компаний, например, в момент, когда человек подал заявление об уходе, ему автоматически перекрывают доступ ко всей конфиденциальной информации – не в обиду, а просто из предосторожности.)

---

[6] Речь идет о процедуре увольнения согласно трудовому законодательству («Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме за две недели» ст. 80 КЗоТ РФ). Преждевременный уход возможен «при соглашении сторон».

# Глава девятая
# Документооборот

• **Какие документы оформляет менеджер по персоналу?**

Весь документооборот службы персонала можно разделить на 2 принципиально разных блока:

– кадровое делопроизводство,

– функциональный документооборот.

*Кадровое делопроизводство (КДП)*, являясь одним из самых рутинных и обычно нелюбимых занятий менеджеров по персоналу, все же требует нашего внимания: хороший «персональщик» отличается тем, что к его компании у внешних проверяющих инстанций нет никаких претензий. Таких проверок может быть крайне мало, но если придет хоть одна, а документы окажутся не в порядке, голова «полетит» именно с ваших плеч. Не подставляйтесь!

В этой книге мы не будем касаться того, как правильно оформлять кадровый документооборот: эта тема достаточно обширна, содержит множество нюансов, кроме того, ей посвящен не один десяток хороших пособий (например, «Делопроизводство в кадровой службе», сост. А.В. Верховцев). Достаточно держать такое пособие всегда под рукой, и проблем с оформлением документов у вас не возникнет. А для того, чтобы не перепечатывать шаблоны приказов, договоров, должностных инструкций и т.д. из книги, предлагаю вам ссылку на Интернет-сайт, откуда можно «скачать» эти документы в готовом виде (http://www.kck.ru/website/sapnis.nsf/items.html?ReadForm&docs)

Несколько советов о том, как *минимизировать временные затраты* на это довольно скучное занятие:

– для каждого вида документов заведите *отдельную* папку и подпишите ее; каждой папке определите место;

– все документы *сразу* раскладывайте по папкам (не заводите привычку создавать горы бумаг на столе, а через месяц мучительно искать среди них нужный вам документ);

– оформление необходимых документов производите *своевременно* (велика вероятность за лавиной разных дел забыть вовремя оформить приказ);

– создайте в компьютере все необходимые документы в виде *шаблонов*, оставив незаполненными только изменяющиеся поля (например, заявление на прием обычно стандартное, чтобы не диктовать его всякий раз, напечатайте его текст, оставив место для Ф.И.О., должности и подписи).

Более подробно остановимся на *функциональном документообороте* – тех документах, которые, в отличие от кадровых, необходимы для работы самому менеджеру по персоналу.

- **Должностная инструкция менеджера по персоналу**

Этот документ, как всякая должностная инструкция (разработкой которых вам, кстати, тоже предстоит заниматься), описывает цели, функциональные задачи, полномочия и ответственность сотрудника. Если отдел персонала представлен не только вами, составляем общее положение об отделе и должностную инструкцию для каждого его сотрудника. В первую очередь эти документы нужны именно вам: каждый менеджер по персоналу сталкивается с проблемой оценки собственной деятельности (т.к. большинство руководителей не знают, каким образом измерить вклад HR-а в «процветание компании»). Поэтому разработка предложений по возможным критериям оценки работы, согласование их с руководителем и закрепление в должностной инструкции значительно упростят вашу жизнь. Естественно, что эти критерии должны быть очевидными, измеряемыми и доступными любому неспециалисту.

Вариант должностной инструкции вы найдете в *Приложении*.

- **План работы**

Иногда еще можно встретить руководителей, которые считают планы «формалистикой», а потому и не настаивают на их создании. Планы и будут таковыми (и тогда действительно не стоит тратить бумагу!), пока вы четко не поймете для себя, зачем они нужны.

Если должностная инструкция определяет общие цели вашей работы, то план детализирует их до *конкретных мероприятий*.

В первую очередь это способ организации собственной деятельности, ибо, не имея четкого плана действий, вы не сможете определить приоритет задач и будете решать их по мере возникновения (к сожалению, до стратегических задач при таком подходе «руки не доходят» годами).

Кроме того, план позволяет вам оценить качество своей работы (все запланированное сделано – хорошо; в противном случае – постоянное ощущение, что суетитесь вы много, а вот есть ли результат...).

Ну и, наконец, план просто необходим для согласования с руководителем вашей работы: не стремитесь действовать «по умолчанию» – до добра это не доводит.

Планы можно разделить на:

– долгосрочные (на 1 год и более),

– и краткосрочные (на день, неделю, декаду, месяц, квартал и т.д.).

Начинаем с долгосрочного плана, постепенно дробя его на более мелкие задачи и формируя ближайшие планы.

Любой план (хоть на ближайший час!) должен содержать следующие пункты:

а) цели;

б) задачи;

в) конкретные мероприятия;

с) сроки;

д) затраты.

• **Отчет** о **результатах**

Обязательный заключительный этап любой деятельности – анализ результатов.

Здесь важно помнить несколько моментов:

1. Отчет о проделанной работе – это не только формальное перечисление «сделанного» и «несделанного», но и *анализ причин* выполнения/невыполнения каждой задачи. Это позволит вам не наступать всякий раз на одни и те же «грабли».

2. Одного анализа причин недостаточно! (Очень часто складывается негативная практика, когда сам факт признания собственных ошибок освобождает сотрудника от необходимости переделывать работу. Разумно ли это?) Оценив, в каком состоянии находится решение той или иной задачи, необходимо скорректировать ваши дальнейшие действия и продолжать двигаться к цели!

• **База данных по сотрудникам компании**

Такую базу удобнее всего создать в компьютере, используя почтовую программу (например, Outlook Express) или любую специальную программу для создания баз данных (например, Access). Занесите туда всю необходимую информацию о сотруднике. Это может быть:

– Ф.И.О.

– должность

– дата рождения

– адрес

– контактные телефоны, e-mail

– образование и т.д. и т.п.

Такая база позволит вам:

– в случае необходимости быстро находить нужную информацию о сотруднике, не залезая в личные дела (достаточно ввести фамилию сотрудника в поисковой системе);

– быстро создавать списки сотрудников по выбранному критерию (например, родившихся в одном месяце, занимающих одинаковую должность и т.д.).

• **Учет перемещений сотрудников**

Одна из важных задач менеджера по персоналу состоит в том, чтобы вовремя «отслеживать» негативные тенденции в компании. Иногда эти тенденции очевидны, иногда необходимо проводить дополнительный анализ, чтобы понять суть проблемы.

Текучесть кадров – существенный показатель обстановки в компании. Причем важны не столько цифры («о, у меня текучесть меньше 5% , я могу спать спокойно!»), но и то, что стоит за этими цифрами. Однако фиксировать эту информацию начинают обычно только тогда, когда большая «текучка» становится очевидной. Многие из причин можно было ликвидировать, но...

А потому начинайте собирать эту информацию сразу!

В отдельной тетради фиксируйте для себя:

– Ф.И.О. сотрудника
– должность
– дату приема
– дату увольнения
– причину увольнения.

Данные можно классифицировать не только хронологически (например, за каждый месяц), но и разделяя информацию по отделам, должностям и т.д. Возможно, возникнет необходимость в учете дополнительных факторов: пола, возраста, образования, стажа работы в компании.

Постоянное ведение такой базы данных позволит вам анализировать происходящие в компании изменения за любой период.

## Глава десятая
## Образование для менеджера по персоналу

Ситуация с получением профессионального образования в области управления персоналом существенно изменилась в нашей стране за последние годы: если еще 5 лет назад квалификацию HR-менеджера давал только опыт работы, то сегодня специальность «управление персоналом» является в вузах одной из самых популярных. Давайте оценим, какие возможности предлагает С.-Петербург.

• Высшее образование в области управления персоналом

1. <u>*Название*</u>: ***Санкт-Петербургский государственный университет.***

<u>*Факультет*</u>: менеджмента.

<u>*Специальность*</u>: управление персоналом.

<u>*Форма обучения*</u>: очная дневная.

<u>*Основа:*</u> возможно обучение как на бюджетной, так и на договорной основе (платно).

<u>*Факультет переподготовки*</u>: есть (специальность «Управление человеческими ресурсами»[7]).

<u>*Валидность диплома*</u>[8]: СПбГУ является одним из крупнейших и старейших вузов России. Диплом этого университета всегда высоко котируется среди работодателей. Однако, как у каждого крупного университета, у СПбГУ есть существенный недостаток: очень много внимания уделяется глобальным теоретическим знаниям и крайне мало – практическим. Поэтому из стен университета выходят хорошие ученые, но очень слабые практики.

2. <u>*Название:*</u> ***Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет (ИНЖЭКОН).***

<u>*Факультет*</u>: общего менеджмента.

<u>*Специальность*</u>: управление персоналом.

<u>*Форма обучения*</u>: очная дневная.

<u>*Основа:*</u> только платная.

<u>*Факультет переподготовки*</u>: есть (специальность «Управление персоналом»).

<u>*Валидность диплома*</u>: ИНЖЭКОН существует относительно недавно (около 10 лет), однако он был преобразован из Инженерно-экономического института, существовавшего в Петербурге с 1930 г. Данный вуз считается достаточно престижным, однако предлагаемое образование имеет сильный экономический уклон (так, например, по специальности «управление персоналом» большое внимание уделяется теориям организации, экономическим аспектам управления и т.д.).

3. <u>Название</u>: ***Санкт-Петербургский государственный технологический институт (Технический университет).***

<u>*Факультет*</u>: вечерний.

---

[7] Получение второго высшего образования (а также третьего, четвертого и т.д.) осуществляется во всех вузах только на платной основе.

[8] Стойкого мнения о предпочитаемых работодателями дипломах какого-либо вуза пока не сформировалось: в каждом вузе было в лучшем случае три выпуска. Поэтому, говоря о валидности, мы будем рассматривать общую котируемость вуза, а также специфику получаемых там знаний.

*Специальность*: управление персоналом.

*Форма обучения*: очная вечерняя.

*Основа*: только платная.

*Факультет переподготовки*: есть (специальность «Управление персоналом»).

*Валидность диплома*: Технический университет – очень сильное учебное заведение, однако его сила – это химические технологии. Вечерний факультет является дополнительным (в некотором роде, это дань моде). А потому и качество образования на этом факультете оставляет желать лучшего.

4. ***Название:* *Санкт-Петербургский государственный университет технологии и дизайна.***

*Факультет*: экономический.

*Специальность*: управление персоналом.

*Форма обучения*: очная дневная.

*Основа*: возможно обучение как на бюджетной, так и на договорной основе (платно).

*Факультет переподготовки*: нет.

*Валидность диплома*: вуз занимается подготовкой специалистов для текстильной промышленности, поэтому вы будете хорошо представлять управление персоналом на швейной фабрике, в дизайн-студии, специфику других предприятий вам придется осваивать самостоятельно.

5. ***Название:* *Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов.***

*Факультет*: экономики труда и управления персоналом.

*Специальность*: экономика труда, управление персоналом.

*Форма обучения*: очная дневная.

*Основа*: возможно обучение как на бюджетной, так и на договорной основе (платно).

*Факультет переподготовки*: нет.

*Валидность диплома*: данный университет, с одной стороны, дает глубокие экономические знания (все студенты первые два года получают общую экономическую подготовку и лишь затем происходит специализация), с другой – имеет самостоятельный факультет экономики труда и управления персоналом, что делает весомым выдаваемый диплом.

6. ***Название:* *Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов.***

*Факультет*: культуры.

*Специальность*: психолог-менеджер по персоналу.

*Форма обучения*: очная дневная.

*Основа*: возможно обучение как на бюджетной, так и на договорной основе (платно).

*Факультет переподготовки*: есть (специальность «Психолог-менеджер по персоналу»).

*Валидность диплома*: выдается диплом государственного образца. Университет профсоюзов в настоящее время один из самых престижных вузов Петербурга. Подготовку менеджеров по персоналу осуществляет кафедра психологии, поэтому основной уклон сделан на обучение навыкам диагностики коллектива, психологического консультирования и обучения сотрудников.

7. *Название*: ***Академия гражданской авиации.***

*Факультет*: авиационного менеджмента.

*Специальность*: управление персоналом.

*Форма обучения*: очная дневная.

*Основа:* возможно обучение как на бюджетной, так и на договорной основе (платно).

*Факультет переподготовки*: нет.

*Валидность диплома*: уже из названия понятно, что академия занимается подготовкой специалистов для узкой области. С одной стороны, это значительно затрудняет поступление в вуз (только список необходимых справок занимает около страницы), с другой – значительно снижает ценность предлагаемого образования.

8. *Название*: ***Северо-Западная академия госслужбы.***

*Факультет*: государственного и муниципального управления.

*Специальность*: управление персоналом.

*Форма обучения*: очная дневная.

*Основа*: только платная.

*Факультет переподготовки*: есть (специальность «Управление персоналом»).

*Валидность диплома*: выдается диплом государственного образца. Несмотря на относительную «молодость» данного учебного заведения (академии чуть более 12 лет), его дипломы котируются очень высоко.

9. *Название*: ***Высшая административная школа при администрации С.-Петербурга.***

*Факультет*: государственной службы и факультет менеджмента.

*Специальность*: управление персоналом.

*Форма обучения*: очная дневная, заочная.

*Основа*: только платная.

*Факультет переподготовки*: есть (специальность «Управление персоналом»).

*Валидность диплома*: выдается диплом государственного образца. На факультете государственной службы подготовка специалистов

по управлению персоналом имеет некоторый «политический» уклон (особое внимание уделяется возможности дальнейшей работы в муниципальных структурах, исполнительных и представительных ветвях власти, стажировкам в комитетах, департаментах и т.д.). Факультет менеджмента больший акцент делает на экономических аспектах управления. В целом диплом вуза достаточно валиден.

10. Название: ***Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы.***

Факультет: прикладной психологии.

Специальность: организационная психология.

Форма обучения: очная дневная, заочная.

Основа: возможно обучение как на бюджетной, так и на договорной основе (платно).

Факультет переподготовки: есть (специальность «Организационная психология»).

Валидность диплома: институт предлагает именно *психологическое* образование, много внимания уделено психологии управления. Диплом данного вуза не добавит вам особого веса в глазах работодателей.

11. Название: ***Невский университет.***

Факультет: телебизнеса, менеджмента и рекламы.

Специальность: менеджмент организации (специализация: управление персоналом).

Форма обучения: очная дневная, заочная.

Основа: только платная.

Факультет переподготовки: нет.

Валидность диплома: университет готовит специалистов для работы в сфере телекоммуникаций, СМИ и туристического бизнеса. Диплом имеет относительную ценность.

12. Название: ***Санкт-Петербургская акмеологическая академия.***

Факультет: психологии.

Специальность: психология управления.

Форма обучения: очная дневная, очно-заочная, заочная.

Основа: только платная.

Факультет переподготовки: нет.

Валидность диплома: академия существует с 1995 г. Имеет лицензию, однако не имеет аккредитации, соответственно, выдаваемые дипломы негосударственного образца. Основной уклон образования – организационное консультирование и проведение тренингов.

13. _Название_: ***Институт управления и экономики.***

_Факультет_: экономики и управления и факультет социального управления.

_Специальность_: государственное и муниципальное управление (специализация: психология управления), психология (специализация: психология менеджмента и организационная психология).

_Форма обучения:_ очная дневная и вечерняя, заочная (зачисление круглогодично, обучение по индивидуальным планам).

_Основа:_ только платная.

_Факультет переподготовки_: есть.

_Валидность диплома_: институт существует с 1990 г. и работает в рамках президентской программы подготовки управленческих кадров. Диплом пока не имеет большого веса, однако получаемое в институте образование очень существенно.

14. _Название_: ***Институт экономики и финансов.***

_Факультет_: менеджмента.

_Специальность_: управление персоналом.

_Форма обучения_: очная дневная и вечерняя, заочная (возможно обучение по индивидуальному плану).

_Основа:_ только платная.

_Факультет переподготовки_: есть (специальность «Менеджмент», специализация «Управление персоналом»).

_Валидность диплома_: выдается диплом государственного образца. Предлагаемое образование хорошо сбалансировано (нет «перекоса» в сторону теории или практики).

- **Дополнительное образование в области управления персоналом**

1. _Обучающая компания_: ***Консалтинговый Центр «Альтра Донна».***

_Курс_: практикум для начинающих менеджеров по персоналу.

_Продолжительность курса_: 1,5 месяца.

_Специфика_: практикум построен по принципу наибольшей функциональности для будущего менеджера по персоналу. Тематический план охватывает все проблемы, которые традиционно ставятся руководителями компаний перед менеджером по персоналу. Каждая тема раскрывается теоретически, даются рекомендации, где в случае необходимости с этой темой можно познакомиться глубже, затем в тренинге отрабатываются профессиональные навыки. Главная задача курса – дать менеджеру по персоналу инструменты для начала профессиональной деятельности.

2. *Обучающая компания*: ***Международная академия образования взрослых.***

*Курс*: интегрированный курс «Менеджер по персоналу».

*Продолжительность курса*: 4 месяца.

*Специфика*: организаторы курса ставят своей целью «подготовить специалиста по персоналу, способного возглавлять отдел управления персоналом». На мой взгляд, такое заявление несколько самоуверенно: никакие (даже столь длительные) курсы не смогут заменить менеджеру высшего образования и опыта работы, необходимого на руководстве службой персонала. Сама программа курса одна из наиболее полных среди существующих. Основной упор сделан на теоретическую подготовку в области управления. Большое внимание уделено КЗоТ и кадровому делопроизводству (около четверти всего времени). Отдельно рассматривается тема использования ПК в работе менеджера по персоналу.

3. *Обучающая компания*: ***Санкт-Петербургский институт гостеприимства.***

*Курс*: курс «Управление персоналом».

*Продолжительность курса*: до 6 месяцев (в зависимости от выбранной программы).

*Специфика*: достаточно обширный курс: в сжатом виде рассмотрены все вопросы управления персоналом. Ориентирован не только на менеджеров по персоналу, но и на управленцев, заинтересованных в повышении квалификации.

4. *Обучающая компания*: ***Институт управления и подготовки персонала «Соинформ».***

*Курс*: курсы «Менеджер по персоналу», «Тренинг-менеджер».

*Продолжительность курса*: менеджмент персонала 1,5 года, тренинг-менеджмент 7 месяцев.

*Специфика*: очень развернутые программы, по количеству часов можно сравнить с дополнительным высшим образованием. Программа состоит из отдельных модулей, возможно как очное, так и заочное обучение. Однако курсы крайне теоретические: базовые теории управления, бизнес-проектирование, организация обслуживания и т.д. Много внимания уделено делопроизводству и работе на ПК (причем даже в курсе «Тренинг-менеджер»). По окончании курса предлагается стажировка.

5. *Обучающая компания*: ***Институт тренинга.***

*Курс*: курс «Тренинг тренеров».

*Продолжительность курса*: в зависимости от выбранных модулей.

Специфика: институт является одним из сильнейших учебных центров, занимающихся подготовкой тренинг-менеджеров и бизнес-консультантов.

6. Обучающая компания: ***Институт психологического консультирования «Теменос».***

Курс: курс подготовки консультантов-тренеров.

Продолжительность курса: 8–12 месяцев.

Специфика: программа охватывает теоретические аспекты тренинговой работы, методику проведения различных видов тренинга, навыки ведения переговоров с заказчиком. Завершающим этапом обучения является самостоятельная разработка программы тренинга и его проведение. Обучение позволит не только проводить тренинги, работая менеджером по персоналу, но и в дальнейшем перейти в разряд самостоятельных тренеров.

7. Обучающая компания: ***Институт профессионального образования «Базис».***

Курс: курсы «Менеджер по персоналу+ПК», «Кадровая служба».

Продолжительность курса: 2 месяца.

Специфика: курс «Менеджер по персоналу» – общеознакомительный: основы менеджмента, теории управления, диагностические тесты, КЗоТ и кадровое делопроизводство, 1S-кадры (специальная компьютерная программа учета кадров). Курс «Кадровая служба» более узконаправленный: КЗоТ, делопроизводство и программа 1S-кадры.

8. Обучающая компания: ***Обучающий центр «Коннесанс».***

Курс: подготовка специалистов по направлению «Менеджер по персоналу».

Продолжительность курса: 1,5 месяца.

Специфика: по сути, программа практически аналогична той, что предлагает «Базис», однако меньше по количеству часов.

9. Обучающая компания: ***Центр профессиональной подготовки «Импульс».***

Курс: курс «Менеджер по персоналу + новый КЗоТ».

Продолжительность курса: 1 месяц.

10. Обучающая компания: ***Учебный центр «Арт».***

Курс: курс «Менеджер по персоналу» (специалист кадровой службы).

Продолжительность курса: 1 месяц.

11. Обучающая компания: ***Государственный учебный комбинат.***

Курс: специальность «Менеджер по персоналу».

Продолжительность курса: 1 месяц.

*Последние 3 компании предлагают очень схожие между собой программы, направленные на подготовку менеджера-кадровика (КЗоТ, кадровое делопроизводство и 1S-кадры).*

Кроме рассмотренных курсов, дополнительное образование можно получить, посещая открытые тренинги, семинары, лекции, конференции и т.д. Информацию о таких мероприятиях вы найдете в журнале «Персонал-МИКС», на сайте www.hrc.ru, а также в газетах, посвященных поиску работы.

## Рекомендуемая литература

- **Книги:**

1. ***Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.*** Москва, Интел-Синтез, 1997. Книга посвящена стратегическому планированию человеческих ресурсов, подбору и отбору кандидатов. Даны практические рекомендации.

2. ***Абрамова С.Г. Психологические механизмы управления и о том, как их использовать.*** Москва, Известия, 2002. Автор книги – психолог, бизнес-консультант и опытный бизнес-тренер рассматривает практику управления с психологической точки зрения, раскрывая работающие механизмы. Книга читается на одном дыхании и позволяет понять суть процессов управления и практические технологии их оптимизации.

3. ***Розанова В.А. Психология управления.*** Москва, Интел-Синтез, 2002. Книга в основном ориентирована на руководителей, однако будет хорошим пособием для менеджера по персоналу: автор книги анализирует взаимоотношения руководителя и персонала, способы их продуктивного сотрудничества, методы решения конфликтных ситуаций.

4. ***Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом.*** Москва, 1995. Книга интересна предложенным анализом типов организационных структур в компании, а также описанием особенностей управления и мотивации при разных структурах.

5. ***Кибанова А.Я. Управление персоналом организации.*** Москва, ИНФРА, 1997. Автор анализирует широкий круг проблем, имеющих ключевое значение для специалистов по управлению персоналом – от планирования подбора до оценки результатов деятельности персонала.

6. ***Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия.*** Москва, Дело, 2002. Подбор, развитие персонала, мотивация, оценка, руководитель в системе управления – вот далеко не полный перечень тем, отраженных в книге. Написано несколько академичным языком, однако много полезной информации и практических технологий.

7. ***Шкатулло В.И. Настольная книга менеджера по кадрам.*** Москва, НОРМА-ИНФРО-М, 1998. Книга адресована отделу кадров, который пытается перейти от старых технологий работы к новым. Удобство и полезность книги в подробном рассмотрении каждой функции отдела персонала, а также в готовых схемах документов.

8. ***Морнель П. Технология эффективного найма.*** Москва, Добрая книга, 2002. Автор рассматривает проблему подбора персонала практически через лупу: более подробного пособия, пожалуй, еще не написано.

9. ***Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. Подготовка и аттестация.*** Москва, Интел-Синтез, 2002. В пособии рассматривается технология оценки персонала. Особое внимание уделяется методам оценки деятельности руководителей и проведению аттестации. Предложен набор материалов для оценки разных категорий сотрудников.

10. ***Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании.*** Москва, Интел-Синтез, 2002. Авторы книги рассматривают принципы эффективного обучения и организации работы по обучению персонала. Большое внимание уделяется анализу структуры процесса обучения и разбору методов обучения. Подробно разобраны также вопросы выбора и подготовки преподавателей и оценка эффективности обучения. В конце книги собраны положения, вопросники, программы занятий и другие материалы, которые могут быть полезны при организации обучения персонала.

11. ***Ушаков А.А. Особенности национальной карьеры.*** Москва, Интел-Синтез, 1999. Книга о менеджерах по персоналу и для них: От чего зависит ваше продвижение по службе? Почему HR-менеджеру трудно найти общий язык с руководством фирмы? Почему на службу персонала смотрят как на второсортное подразделение? И многое другое... Книга вызывает множество порой противоречивых отзывов, однако однозначно будет полезным материалом для размышлений.

12. ***Трудовой кодекс Российской Федерации.*** Любое издание Кодекса, вышедшее после 01.02.2002. КЗоТ надо знать!

13. ***Кадры предприятий. 300 образцов должностных инструкций. Практическое пособие. Сост. Щур Д.Л.*** Москва, Просвеще-

ние, 2000. Пособие позволит вам иметь под рукой шаблоны должностных инструкций, которые будет несложно переделать под специфику вашей компании.

14. ***Делопроизводство в кадровой службе. Сост. Верховцев А.В.*** Москва, ПРИОР, 2001 или любые аналогичные издания. Это ваша «настольная книга кадровика» – там вы сможете посмотреть, как правильно написать приказ, заполнить трудовую книжку и т.д.

15. ***Серия «Эффективный тренинг».*** С.-Петербург, ПИТЕР, 2002. Пособия этой серии пригодятся вам, если вы решите сами заняться проведением обучения. Книги очень практичны – предложены конкретные технологии, программы и упражнения для тренингов. Начните с пособия «500 лучших советов тренеру» Ф. Рэйса и Б. Смит – это основа, а затем постепенно переходите к следующим.

16. ***Кийосаки Р.Т., Лектер Ш.Л. Богатый папа, бедный папа*** и другие издания этих авторов. Минск, Попурри, 2002. Книга не имеет отношения к управлению персоналом, однако не порекомендовать ее не могу: авторы в доступной ироничной форме рассматривают проблему отношения к деньгам и отвечают на ключевой вопрос – почему одни люди богаты, а другие, несмотря ни на какие усилия, – бедны. Книга очень полезна для общего развития.

- **Журналы:**

1. ***Управление персоналом*** (профессиональный журнал для HR-специалистов, распространяется во всех крупных городах России, выходит 1 раз в месяц).

2. ***ДП Персонал*** (ежемесячное приложение к газете «Деловой Петербург», С.-Петербургский журнал по проблемам управления).

3. ***Персонал-МИКС*** (журнал для менеджеров по персоналу, распространяется в С.-Петербурге и Москве, выходит 6 раз в год).

4. ***ТОП-менеджер*** (журнал для руководителей, в каждом номере есть статьи, посвященные управлению персоналом).

Систематическое ознакомление с любым из предложенных журналов позволит вам быть в курсе самых современных тенденций управления персоналом, а также новостей мира HR-менеджеров.

# Рекомендуемые ссылки в Интернет

1. www.e-xecutive.ru – сайт для менеджеров; отдельный раздел посвящен проблемам управления: множество интересных статей, тематических кейсов, форум специалистов, информация о вакансиях.

2. www.job.ru – наиболее популярный и удобный сайт, посвященный работе (резюме, вакансии, аналитика).

3. www.hrc.ru – профессиональный сайт для HR: книги, информация о семинарах и тренингах.

4. www.hrm.ru – новости, статьи, форум, делопроизводство, подбор, аналитические материалы – наиболее обширный сайт для менеджеров по персоналу.

5. www.hro.ru – на сайте публикуются статьи по актуальным проблемам управления персоналом.

6. www.coaching.ru – сайт, посвященный вопросам коучинга (повышение эффективности руководителей за счет индивидуального сопровождения специалистом по управлению).

7. dp.ru/applic/dppersonal – сайт журнала ДП Персонал.

8. www.top-manager.ru – сайт журнала «Топ-менеджер» – в архиве можно посмотреть статьи за несколько лет, посвященные управлению персоналом.

9. www.personal-mix.ru – электронная версия журнала «Персонал-МИКС».

10. www.career.ru – сообщество молодых специалистов, освещение проблем построения карьеры.

11. www.altradonna.narod.ru – сайт Консалтингового Центра «Альтра Донна» (разделы: корпоративные тренинги, Клуб менеджеров по персоналу, Практикум для начинающих менеджеров по персоналу и многое другое).

## 1. Заявка на подбор персонала

Название вакантной должности ________________

Отдел, подразделение ________________

Кто принимает решение о приеме кандидата ________________

*Условия работы:*

Функциональные обязанности и содержание работы ________________

________________

Кому подчиняется (должность) ________________

Подчиненные (количество, должности) ________________

Результаты, ожидаемые от искомого специалиста ________________

________________

Место работы ________________

Характер работы ________________

Продолжительность испытательного срока ________________

Наличие и срок обязательной стажировки, оплата на этот период ________________

Наличие и срок обязательного обучения, оплата на этот период ________________

Условия прохождения испытательного срока ________________

Режим работы ________________

Заработная плата:

- На период испытательного срока ________________
- После испытательного срока ________________
- Максимально возможная на данной должности ________________

Система начисления з/п ________________

Обеспечение и льготы ________________

Перспективы служебного роста ________________

*Требования к кандидатам:*

Пол ________________

Возраст ________________

Внешние данные ________________

Образование

• сред. • сред./спец. • н/в • в/о • ученая степень

Специальность по образованию ________________

Дополнительное образование ________________

Требования к профессиональному опыту (стаж в должности, необходимые навыки, достижения и т.д.) ________________

Способности и качества, требуемые на этой должности (личностные особенности) ____________________
Знание иностранного языка ____________________
Уровень владения ПК:
- Пользователь • Опытный пользователь • Программист

Конкретные программы ____________________
Дополнительные требования ____________________
____________________
Срок подбора ____________________
Дата заполнения заявки ____________________ Подпись руководителя ____________________

## 2. Вариант базовой анкеты для кандидата

ФОТО
3 х 4

Дата: ____________________

## АНКЕТА

1. Интересующая вас вакансия ____________________
2. Фамилия ____________________
Имя ____________________
Отчество ____________________
3. Дата рождения (число, месяц, год) ____________________
Место рождения ____________________
4. Паспортные данные
серия ________ № ____________________
Кем и когда выдан ____________________
5. Домашний адрес:

| Адрес по прописке | Адрес проживания |
|---|---|
| Город ____________<br>Улица ____________<br>Дом ___ Корп. ___ Кв. ______<br>Срок регистрации ________ | Город ____________<br>Улица ____________<br>Дом ___ Корп. ___ Кв. ______<br>Срок регистрации ________ |

дом. телефон ______________ e-mail ________________________
контактный телефон ______________________________________

6. Семейное положение: ___________ дети ___________________

7. Образование (включая курсы, тренинги, стажировки и т.д.)

| Год поступления | Год окончания | Наименование учебного заведения (с указанием города) | Специальность по диплому |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |

8. Опыт работы:

| Период работы | Название компании, сфера деятельности | Занимаемая должность | Выполняемые функции | Причина увольнения |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |

9. Владение компьютером:
пользователь стандартных программ ____________________
опытный пользователь _____________________________
программист ______________________________________
Какие программы вы знаете: _________________________

10. Знание иностранных языков (укажите уровень):
1) ______________________________________________
2) ______________________________________________

11. Интересы, хобби ______________________________
_________________________________________________

12. Укажите заработную плату на последнем месте работы ________

13. Укажите заработную плату, на которую вы рассчитываете в настоящее время ___________________________________
На время испытательного срока ______________________
Через 3 месяца __________________________________

14. Когда вы можете приступить к работе? ______________

## 3. Дополнительные вопросы к базовой анкете (исходя из требований корпоративной культуры)

1. Опишите самую большую ответственность, которую вам когда-либо приходилось брать на себя ______________________

______________________

2. Назовите три вещи, которые у вас получаются лучше, чем у других

______________________

______________________

3. Какими качествами, на ваш взгляд, должен обладать лидер?

______________________

4. Оцените по пятибалльной шкале степень присутствия у вас этих качеств ______________________

5. Опишите какую-нибудь неожиданную и сложную ситуацию, произошедшую с вами за последнее время, и свои действия в ней

______________________

6. Кто из современных экономических или политических фигур первой величины вам наиболее импонирует и почему? __________

______________________

7. Распределите по степени важности (0–10) нижеуказанные аспекты вашей жизни:

*Друзья*
*Семья*
*Работа*
*Деньги*
*Учеба*
*Самообразование*
*Спорт*
*Музыка*
*Любовь*
*Развлечения*
*Другое (что именно)*

8. Приходится ли вам иногда испытывать чувство вины и если да, то с чем оно, по вашему мнению, связано? ______________

______________________

9. Если бы у вас был выбор, в какой стране вы предпочли бы родиться и почему? ______________________

______________________

10. Как вы считаете, какой максимальной суммой денег вы могли бы сейчас разумно распорядиться? ______________________

______________________

### 4. Анкета «Мотивация сотрудника»[1]

*Инструкция:*

Ответьте, пожалуйста, на ряд вопросов, касающихся вашей работы.

Ваши возможные ответы в большинстве случаев напечатаны в анкете. Нужно выделить те пункты, которые выражают ваше мнение. Если ответ не напечатан или если ни один из напечатанных ответов вас не устраивает, напишите ответ сами. Прежде чем отвечать на вопрос, внимательно прочтите все варианты возможных ответов.

1. Определите, пожалуйста, в какой мере вас удовлетворяют различные стороны вашей работы (соответствующий квадрат зачеркните крестом).

| В какой мере вы удовлетворены | Удовлетворен | Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен | Затрудняюсь ответить | Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен | Не удовлетворен |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Размер заработка | | | | | |
| 2. Режим работы | | | | | |
| 3. Разнообразие работы | | | | | |
| 4. Необходимость решения новых проблем | | | | | |
| 5. Самостоятельность в работе | | | | | |
| 6. Соответствие работы личным способностям | | | | | |
| 7. Возможность должностного продвижения | | | | | |

[1] Анкета разработана к.э.н. Н. Хорошильцевой.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 8. Санитарно-гигиенические условия | | | | | |
| 9. Уровень организации труда | | | | | |
| 10. Отношения с коллегами | | | | | |
| 11. Отношения с непосредственным руководителем | | | | | |
| 12. Уровень технической оснащенности | | | | | |

2. Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Отметьте, пожалуйста, по шкале, в какой степени вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру кружком.

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Работой совершенно не удовлетворен | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | Работой полностью удовлетворен |

3. Каковы ваши планы на ближайшие 1–2 года (ответ подчеркнуть)?

– продолжать работать на прежней должности;
– перейти на следующую должность;
– перейти работать в другое структурное подразделение;
– перейти работать в другую организацию без смены специальности;
– перейти работать в другую организацию со сменой специальности;
– другое ____________________

4. В какой степени и как действуют на вашу трудовую активность следующие факторы (зачеркните необходимый квадрат)?

| | Совершенно не действует | Действует незначительно | | Действует существенно | | Действует очень существенно | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Снижает | Повышает | Снижает | Повышает | Снижает | Повышает |
| 1. Материальное стимулирование | | | | | | | |
| 2. Моральное стимулирование | | | | | | | |
| 3. Меры административного воздействия | | | | | | | |
| 4. Трудовой настрой коллектива | | | | | | | |
| 5. Экономические нововведения в компании | | | | | | | |
| 6. Общая социально-экономическая ситуация в стране | | | | | | | |
| 7. Боязнь потерять работу | | | | | | | |
| 8. Элементы состязательности | | | | | | | |

5. Считаете ли вы, что экономические нововведения способствуют повышению эффективности работы подразделения (подчеркните)?

– Да.

– Нет.

– Затрудняюсь ответить.

6. Заставляет ли вас сложившаяся социально-экономическая ситуация в стране искать дополнительные источники дохода (подчеркните)?

– Да.

– Нет.

– Затрудняюсь ответить.

7. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для вас. Напротив самой важной для вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

| Характеристика работы | Балл |
|---|---|
| 1. Обеспеченность оргтехникой | |
| 2. Возможность профессионального роста | |
| 3. Возможность должностного продвижения | |
| 4. Разнообразие работы | |
| 5. Сложность работы | |
| 6. Высокая заработная плата | |
| 7. Самостоятельность в выполнении работ | |
| 8. Престиж профессии | |
| 9. Благоприятные условия труда | |
| 10. Низкая напряженность труда | |
| 11. Благоприятный психологический климат | |
| 12. Возможность общения в процессе работы | |
| 13. Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия | |
| 14. Участие в управлении компанией | |

8. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень вашей трудовой активности в процентах (обведите соответствующую цифру).

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи |

9. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению вашей трудовой активности ______________________

______________________________________________

10. Испытываете ли вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу (подчеркните)?

– Да.

– Нет.

– Затрудняюсь ответить.

### 5. Корпоративный кодекс

Корпоративный кодекс можно рассматривать как презентацию компании для ее сотрудников. Нередко можно даже встретить утверждение, что сотрудники – «внутренние клиенты» компании. Поэтому к тексту Кодекса применимы требования внешней рекламы компании: это должно быть сильно, ярко и по существу, чтобы человек не только запомнил информацию, но и воспринял общий настрой компании.

Аспекты, которые должны быть отражены в Корпоративном кодексе:

1. *Название компании*.

Начинаем Кодекс с названия компании, рядом размещаем логотип. Дальше несколько слов о том, почему компания называется *именно так* (обычно в каждой компании существует некая история, связанная с поиском названия или логотипа: это может быть слово, заимствованное из иностранного языка, аббревиатура имен учредителей и т.д. и т.п.).

2. *История компании*.

Как давно существует компания (год основания), с чего начиналась деятельность, как развивались разные направления. Здесь же можно рассказать о старейших сотрудниках, переездах в новые офисы и других интересных моментах истории компании.

3. *Цели и миссия компании*.

Переходим от истории к современной ситуации: какие цели ставит перед собой компания, куда стремится, как выглядит тот результат, которого мы хотим достичь. Не обязательно углубляться в технические подробности и цифры – адаптируйте цель так, чтобы она была понятна каждому сотруднику компании. Миссия – это способы, при помощи которых мы будем достигать поставленной цели[1].

4. *Задачи компании.*

По сути, описываем стратегию компании – конкретные шаги, которые мы должны совершить на пути достижения целей.

5. *Структура компании.*

Здесь оптимально нарисовать схему, наглядно отражающую существующие отделы и подразделения с кратким описанием их целей и задач, а также специфики взаимодействия друг с другом.

---

[1] Например, целью компании мы видим достижение определенного уровня прибыльности, а миссией – обеспечение беременных женщин возможностью красиво и удобно одеваться.

6. *Организация работы.*

В этой части Кодекса основное внимание уделяется принципам организации работы, особенностям информационных потоков в компании и, исходя из этого, требованиям дисциплины.

7. *Стандарты качества.*

Тут важно описать, что конкретно мы считаем хорошим качеством продукта/услуги нашей компании, а что плохим; почему; кто оценивает это качество.

8. *Оценка результатов труда.*

Здесь переходим от качества услуги к качеству работы сотрудников: что мы считаем важным, почему, кто и по каким критериям оценивает качество работы.

9. *Наши клиенты*[1].

Кто наши клиенты (физические лица, компании), как и почему ограничен круг потенциальных клиентов: по сути, это маркетинговая информация о том, на кого рассчитан наш продукт/услуга, кто может быть заинтересован в его потреблении.

10. *Наши сотрудники.*

Сколько сотрудников работает в компании, немного о том, что это за люди (возрастные, образовательные особенности, опыт – любую интересную информацию).

Принципы построения отношений компании с каждым сотрудником: что в сотруднике представляет для нас наибольшую ценность (здесь же можно указать, как поощряются нужные нам достижения – описание принципов оплаты труда и бенефитов, карьерного продвижения в компании и т.д.). Как оформляются трудовые отношения с сотрудниками компании (прием, увольнение).

11. *Корпоративный стиль.*

Отдельно описываем каждый пункт (если он имеет место быть):
– фирменный стиль в продукции/услугах,
– рекламе,
– стиль одежды/форма,
– единые требования к документообороту.

---

[1] Дополнительно (в зависимости от специфики компании) в Кодексе можно рассмотреть:
– взаимоотношения с поставщиками,
– отношение к конкурентам.

12. _Традиции_.

Это может быть:

– Систематическое участие компании в определенных мероприятиях или самостоятельная организация акций (коммерческих, благотворительных и т.д.).

– Поздравление клиентов и поставщиков с праздниками.

– Традиции празднования дня рождения компании.

– Чествование новых сотрудников.

– Поздравление сотрудников с определенными достижениями в работе (например, с первым клиентом).

– Корпоративный отдых сотрудников и т.д. и т.п.

Здесь можно указать не только само событие, но и описать его проведение.

Если есть – особые требования к корпоративным праздникам вообще, возможно, требования к их участникам.

Общее яркое завершение: девиз, слоган, пожелание.

Хорошее оформление – и Корпоративный кодекс готов!

## 6. Схема анализа корпоративной культуры (для семинара)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ***Критерии и процедуры отбора сотрудников в компанию*** | • наличие общекорпоративных требований к подбираемым в компанию сотрудникам<br>• кто и как оценивает соответствие кандидата данным требованиям<br>• каким образом организована адаптация нового сотрудника к компании? | | |
| 2 | ***Организация работы и дисциплина*** | • добровольность выполняемых функций<br>• гибкость организации работы<br>• наличие/отсутствие контроля дисциплины | | |
| 3 | ***Четкость распределения функций*** | • наличие должностных инструкций, положений и других документов, регламентирующих деятельность каждого сотрудника | | |
| 4 | ***Механизм принятия решений*** | • наличие четкой структуры полномочий (кто принимает решения, как, с кем советуется) | | |
| 5 | ***Стандарты работы*** | • существуют ли и какие общекорпоративные требования к выпускаемой продукции/товару/услуге | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 6 | ***Оценка эффективности деятельности*** | • реальная – формальная<br>• скрытая – явная (с точки зрения сотрудника, деятельность которого оценивают)<br>• кем осуществляется<br>• как используются результаты | | |
| 7 | ***Стиль руководства*** | • отношение к подчиненным<br>• отношение с подчиненными | | |
| 8 | ***Внутренняя коммуникация*** | • отношения к коллегам<br>• отношения с коллегами | | |
| 9 | ***Внешняя коммуникация*** | • отношение к клиентам<br>• отношение к поставщикам<br>• отношение к конкурентам | | |
| 10 | ***Пути разрешения конфликтов*** | • внутренних конфликтов<br>• внешних конфликтов | | |
| 11 | ***Отношение к делу*** | • ценность выполняемой работы для каждого сотрудника | | |
| 12 | ***Отношение к организации в целом*** | • общий настрой сотрудников компании | | |
| 13 | ***Корпоративный стиль*** | • в продукции/услугах компании<br>• рекламе<br>• стиле одежды сотрудников/спецодежде<br>• документообороте | | |

## 7. Вариант должностной инструкции для менеджера по персоналу

УТВЕРЖДАЮ

.................................

______________ (*Ф.И.О. директора*)

«_____» ______________ 200__ г.

### Должностная инструкция менеджера по персоналу

#### 1. Общие положения

1. Назначение на должность и освобождение от нее производится приказом президента *(директора ...)* компании.

2. Менеджер по персоналу подчиняется непосредственно президенту (*директору, директору по персоналу...*) компании.

3. Менеджер по персоналу должен знать:

– современные концепции управления персоналом;

– основы психологии управления;

– конъюнктуру рынка рабочей силы;

– принципы и технологию мотивации персонала;

– системы оценки персонала;

– формы и методы обучения персонала;

– трудовое законодательство;

– порядок ведения учета и составления отчетности по кадрам.

4. Менеджер по персоналу должен уметь:

– осуществлять оценку кандидатов на вакансии с точки зрения их соответствия корпоративным требованиям;

– самостоятельно разрабатывать программы и проводить обучение сотрудников компании и т.д. [1]

#### 2. Должностные обязанности

Цель работы специалиста на данной должности – максимально эффективное использование персонала компании.

---

[1] По сути, данный пункт отражает требования к опыту и навыкам менеджера по персоналу. Если такие требования не выдвигаются, пункт можно вообще убрать из инструкции.

Исходя из этого, менеджер по персоналу:

1. Разрабатывает стратегические планы по управлению персоналом.

2. Осуществляет консультирование руководителей отделов и подразделений по проблемам управления персоналом.

3. Определяет перспективную и текущую потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения оптимальных источников обеспечения кадрами.

4. Обеспечивает укомплектованность штата компании, в случае необходимости организует временное замещение отсутствующих сотрудников.

5. Проводит подбор, оценку и отбор кандидатов на вакантные должности, организует и контролирует адаптацию новых сотрудников.

6. Осуществляет анализ и оценку системы мотивации сотрудников, предлагает варианты ее оптимизации.

7. Разрабатывает, организует и проводит оценку персонала компании.

8. Определяет потребность в повышении квалификации персонала, организует и проводит обучение сотрудников, оценивает эффективность проведенного обучения.

9. Занимается построением эффективных взаимоотношений в компании, проводит оценку психологического климата, обеспечивает решение конфликтных ситуаций.

10. Проектирует и внедряет в компании принципы позитивной корпоративной культуры.

11. Разрабатывает и доводит до сотрудников должностные инструкции, положения и другие документы, имеющие отношение к управлению персоналом.

12. Обеспечивает контроль за соблюдением сотрудниками установленных правил трудовой дисциплины.

13. Оформляет кадровое делопроизводство в полном объеме.

14. Выполняет служебные поручения своего непосредственного руководителя.

### 3. Права

Менеджер по персоналу имеет право:

1. Запрашивать в отделах и подразделениях необходимые документы и материалы для осуществления служебных обязанностей.

2. Подписывать и визировать документы в пределах его компетенции.

### 4. Ответственность

1. Менеджер по персоналу организует и несет ответственность за своевременное получение им информации об отсутствии необходимых сотрудников на рабочих местах.

2. Решение проблемы временной неукомплектованности штата (по причине болезни или прогула сотрудников) должно осуществляться менеджером не позднее 3 часов с момента ее возникновения.

3. Менеджер по персоналу несет ответственность за уровень квалификации сотрудников компании в рамках требований занимаемых ими должностей.

4. Менеджер по персоналу разделяет с руководителями отделов и подразделений ответственность за эффективность работы персонала в аспекте достижения компанией плановых показателей.

5. План работы менеджера по персоналу формируется ежемесячно с учетом общих стратегических задач и согласуется с непосредственным руководителем.

6. Отчет о выполнении текущих задач осуществляется в соответствии с установленными для них сроками.

7. По итогам месяца менеджер по персоналу представляет письменный отчет о работе, содержащий анализ фактического уровня решения поставленных задач.

### 5. График работы

1. Менеджеру по персоналу устанавливается пятидневная рабочая неделя (с понедельника по пятницу) с 9.00 до 18.00 ч.

### 6. Система оплаты

1. Менеджеру по персоналу устанавливается оклад в размере...

2. В случае получения им дополнительного образования в области управления персоналом (подтвержденного соответствующим дипломом или сертификатом), позволяющего менеджеру взять на себя дополнительные функции и снижающего, таким образом, затраты на взаимодействие с тренинговыми и консалтинговыми компаниями, оклад менеджера по персоналу увеличивается на... (*процент, определенную сумму*).

3. В случае если в течение отчетного месяца к менеджеру не было претензий, связанных с невозможностью своевременно передать ему информацию о проблемах неукомплектованности штата,

менеджер получает премию в размере... Наличие претензий оформляется руководителем подразделения или отдела в виде служебной записки.

4. В случае если в течение отчетного месяца решение проблем с наличием необходимых сотрудников на рабочем месте (в том числе подбор, замена, замещение сотрудников в связи с их болезнью или отпуском и т.д.) было проведено менеджером своевременно, он получает дополнительную премию в размере... Своевременность решения данной задачи оценивается на основании отчетов по подбору персонала, а также отчетов по укомплектованности отделов, представляемых руководителями подразделений ежемесячно.

5. В случае выявления низкого качества работы сотрудников компании, связанного с недостаточной квалификацией последних (наличие брака в продукции, невыполнение плана и т.д.), менеджер несет материальную ответственность в размере... (*например, процент от невыполнения плана*). Решение об ответственности менеджера принимается на основании анализа итогов работы подразделений компании за отчетный месяц.

6. В случае выполнения сотрудниками компании общего плана работы на месяц менеджер по персоналу получает премию в размере...

7. В случае перевыполнения сотрудниками компании общего плана работы на месяц менеджер по персоналу получает премию в размере... (*процент от перевыполнения*).

С инструкцией ознакомлен:

**Ну, вот мы и добрались до конца книги. Надеюсь, что наше общение было полезным для вас. До встречи!**

# Оглавление

Юлия Владимировна Кассич

# ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МАСТЕР

## Практическое пособие для начинающих менеджеров по персоналу


Верстка
*Юлия Харченко*

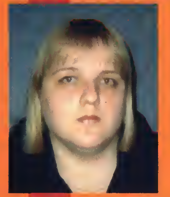
Корректура
*Тамара Алексеева*
*Елена Русанова*
*Екатерина Тигонен*

Художник
*Евгений Осипов*

Подписано в печать 31.03.03. Формат $60\times90^1/_{16}$.
Печать офсетная. Гарнитура «SchoolBookC». Объем 7 п.л.
Тираж 1000 экз. Заказ 62

ООО Издательство ДЕАН
191040, Санкт-Петербург, ул. Пушкинская, 10.
Тел.: (812) 112-27-40. Тел./факс (812) 164-52-85.
E-mail: dean@peterlink.ru.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «ИПК "Бионт"»
199026, Санкт-Петербург, Средний пр., 86.
Тел.: (812) 322-68-43






Юлия КАССИЧ — психолог, специалист по проблемам управления персоналом Консалтингового Центра «Альтра Донна», организатор и президент профессионального Клуба для менеджеров по персоналу «Правая рука», автор и ведущий Практикума для начинающих менеджеров по персоналу. Опыт работы в сфере управления персоналом более 5 лет. Занималась построением системы управления персоналом в компаниях «Черкизовский молочный завод», «Компания Прагматик», ОАО «Формтексторг» (г. Москва). В настоящий момент ведет консультации по вопросам оптимизации кадровой политики.


ISBN 5-93630-253-9
9 785936 302534

